

Los Ecosistemas de Emprendimiento como parte de la Estrategia de Desarrollo de una Región

Zaira Mei-Ling López Agudelo

zlopezag@eafit.edu.co

Resumen

En la primera parte de este documento se relacionan algunos aspectos importantes de las teorías del desarrollo económico y emprendimiento. Luego, se identifican y describen casos de regiones en los que se analiza la importancia que tienen los ecosistemas de emprendimiento como parte de la estrategia de desarrollo económico, de tal modo extrae y analiza estrategias exitosas en regiones con diversas condiciones económicas, haciendo énfasis en aquellas con condiciones más desfavorables. Más adelante muestra los resultados de la consulta a expertos en el tema de ecosistemas de emprendimiento, para finalmente adentrarse en la situación de una región (el Departamento del Chocó) y proponer una red de emprendimiento aplicable y adaptada a sus condiciones específicas, con el objetivo de impactar positivamente su desarrollo y contribuir a la dinamización de su economía.

Palabras clave

Desarrollo económico, emprendimiento, ecosistemas de emprendimiento, puesta en marcha, capital de riesgo, capital semilla, red de trabajo.

Abstract

In the first part of, this paper, some important aspects of the theories of economic development and entrepreneurship are related. Then, it identifies and describes cases of regions where the importance of entrepreneurship ecosystems as part of the economic development strategy is analyzed. Thereby, it extracts and analyzes successful strategies in regions with different economic conditions, with emphasis on those with more unfavorable conditions. After that, it shows the results of the experts consulting in the field of entrepreneurship ecosystems. Finally, it delves into the situation of a region (Department of Chocó) to propose an entrepreneurship network, which can be applicable and adapted to its specific conditions, in order to positively impact on its development and contribute to the revitalization of its economy.

Key words

Economic development, entrepreneurship, entrepreneurship ecosystem, Start-up, venture capital, seed capital, networking.

TABLA DE CONTENIDO

1 Introducción	1
2 Marco conceptual	10
3 Método de solución	22
3.1 Tipo de Estudio	22
3.2 Sujeto	22
3.3 Instrumentos	24
3.4 Procedimiento	24
4 Presentación y análisis de resultados	29
4.1 ECOSISTEMAS ANALIZADOS	29
4.1.1 SILICON VALLEY	30
4.1.2 ISRAEL	32
4.1.3 RUANDA	36
4.1.4 BOLIVIA 1	41
4.1.5 ECUADOR	46
4.1.6 BANGLADESH	50
4.2 ESTRATEGIAS EXITOSAS	55
4.2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS	55
4.2.2 APOYO FINANCIERO	56
4.2.3 CULTURA	56
4.2.4 SERVICIOS DE APOYO	57
4.2.5 CAPITAL HUMANO	58
4.2.6 MERCADOS	59
4.3 CONSULTA A EXPERTOS	59
4.3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS	59
4.3.2 APOYO FINANCIERO	64
4.3.3 CULTURA	67
4.3.4 SERVICIOS DE APOYO	70
4.3.5 CAPITAL HUMANO	71
4.3.6 MERCADOS	74

4.4 PROPUESTA DE RED DE EMPRENDIMIENTO A UNA REGIÓN: DEPARTAMENTO DEL CHOCÓ	77
4.4.1 Aspectos relevantes del departamento del Chocó	78
4.4.2 Situación Actual Ecosistema de Emprendimiento	82
4.4.3 Propuesta Red de Emprendimiento	95
5 Conclusiones	105
6 Referencias	112

1 Introducción

Este trabajo de investigación gira en torno al emprendimiento, y más específicamente, a los ecosistemas de emprendimiento y la importancia que tienen en el desarrollo económico de una región.

Para empezar, es necesario abordar el tema del desarrollo económico y ver el contexto mundial y local en sus principales índices. En el ranking *Doing Business*, que mide la facilidad para hacer negocios y tiene en cuenta variables como: apertura de una empresa, manejo de servicios de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia, para junio de 2015, de 189 países, el primer lugar lo ocupa Singapur, Estados Unidos se ubica en el puesto 7, Perú en el 50, Brasil 116, Ecuador 117, Bolivia 157 y Venezuela 186 (Banco Mundial, 2015). Colombia, según el Banco Mundial, clasificada en la categoría de ingreso alto medio, se ubica en el puesto 54 del mismo ranking, con los mejores lugares de clasificación en las variables: obtención de crédito (2), protección de los inversionistas minoritarios (14) y resolución de la insolvencia (30) (2015).

Por otro lado, el Instituto de Emprendimiento Global y Desarrollo (GEDI, en inglés) con el índice de Emprendimiento Global, mide la salud del ecosistema de emprendimiento en 132 países. El primer lugar lo ocupa Estados Unidos, seguido de Canadá y Australia; el puesto 11 lo ocupa Singapur, Chile el 16, Israel el 21, Colombia el 43, Perú el 70, Ecuador el 88, Brasil el 92 (The Global Entrepreneurship and Development Institute GEDI, 2016).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH), que mide la longevidad, educación e ingreso de la población, para el año 2014, sitúa a Colombia en el puesto 97, dentro del grupo de países con nivel

de desarrollo humano alto; con una expectativa de vida de 74 años, promedio de años de escolarización de 7,4 y un ingreso nacional bruto per cápita de US\$ 12.040 para 2014. Si se quiere comparar con Estados Unidos, se tiene que este país ocupa el octavo lugar entre los 188 países que conforman este índice, tiene una expectativa de vida de 79,1 años, promedio de años de escolarización de 12,9 y un ingreso nacional bruto per cápita de US\$ 52.947.

En el contexto local, específico, para uno de los Departamentos con condiciones más desfavorables en Colombia: el Departamento del Chocó es importante mencionar que la proyección de la población para 2015 es de 525.528 habitantes, con una incidencia de la pobreza monetaria extrema del 37,1%, la tasa más alta del país, seguido de lejos por la Guajira con 24,3%. Para este mismo año, el promedio del ingreso per cápita de la unidad de gasto (compuesta por los miembros del hogar, sin el servicio doméstico y sus familiares, los pensionistas y otros trabajadores dedicados al hogar) de la población es de \$263.653, el más bajo del país, seguido por Cauca con \$290.978. La tasa de desempleo para abril de 2016 era del 19,7%, nuevamente la más alta del país, seguida de Armenia con 16,2% (DANE, 2016).

En ese contexto, la escogencia del tema se hizo pensando en que el producto de este ejercicio de investigación contribuya como herramienta al momento de generar estrategias encaminadas a lograr el desarrollo económico desde el emprendimiento en regiones con condiciones desfavorables. Particularmente, el departamento del Chocó es una región de interés donde la contribución de este ejercicio de investigación podría ser aplicable, dadas sus condiciones desfavorables y la inconformidad de sus habitantes, como se vio en el paro cívico que tuvo lugar en Quibdó durante el mes de agosto de 2016, en el que los chocoanos elevaron su voz de protesta y solicitaron al gobierno nacional, intervención en temas críticos de infraestructura, salud, educación y energía.

Por lo tanto, se busca responder a la pregunta: ¿Cuál es la importancia que tienen los ecosistemas de emprendimiento en el desarrollo económico de regiones con condiciones desfavorables?

Es importante tener en cuenta que el desarrollo de las regiones de un país suele no ser homogéneo, pues cada una realiza en forma distinta su distribución de recursos y sus proyectos. Además, entran a jugar diferentes variables que afectan positiva o negativamente a cada región como lo son la posición geográfica, la infraestructura, la cultura, la situación de seguridad, entre otras.

Es entonces cuando se hace necesario que cada región, según sus necesidades y oportunidades, establezca y lleve a cabo estrategias que le permitan lograr el desarrollo económico sostenible, toda vez que el Estado, por más intervencionista que sea, no siempre podrá garantizar que se aprovechen eficientemente las oportunidades que genera con la implementación de sus políticas.

El objetivo general de este ejercicio de investigación es estudiar la importancia de los Ecosistemas de Emprendimiento en el Desarrollo Económico de una Región, para lo cual, luego de hacer un pequeño recorrido por algunas teorías de desarrollo económico y emprendimiento, nos ocuparemos de explorar estrategias de Emprendimiento implementadas en diferentes regiones, haciendo énfasis en aquellas con condiciones desfavorables, que han alcanzado mayor grado de desarrollo, apostándole al emprendimiento; luego, se describen los ecosistemas estudiados y se analiza su importancia como parte de la estrategia de desarrollo económico en dichas regiones; posteriormente, se extraen las estrategias exitosas para identificar elementos comunes en los casos analizados y, finalmente, se hace una propuesta de Red de emprendimiento para una región: El Departamento del Chocó.

Existen diferentes conceptos de Desarrollo Económico. En este trabajo de investigación, tomamos apartes de la teoría de Adam Smith, que describe el Desarrollo Económico como un proceso en el que crecen, la producción y los ingresos, por un trabajo conjunto de capitalistas y trabajadores,

además, por las posibilidades que hay en el mercado. De igual manera, se mencionan otras ideas de este mismo autor, acerca de cómo el esfuerzo por el bien individual conlleva a un bien colectivo, pues se disminuyen las tasas de desempleo y esa población empleada puede satisfacer mejor sus necesidades, lo que implica directamente un incremento en la demanda de productos y se empieza a dinamizar la economía, al tiempo que mejora la calidad de vida de las personas.

Según Sorin el equilibrio de Nash, consiste en que cada individuo hace su mejor movimiento, teniendo en cuenta los movimientos de los otros, para maximizar su ganancia individual. Sin embargo, es posible que, si todos se ponen de acuerdo, se logre maximizar la ganancia para el colectivo (1992). Esta teoría afirma que, si los individuos se ponen de acuerdo, tal vez consigan un mejor resultado que si trabajan sólo por el interés individual.

Este “ponerse de acuerdo” para maximizar sus ganancias, nos da una idea de que, por medio de la articulación de diferentes actores, es decir, construyendo una red que apoye el emprendimiento, tal vez, cada individuo pueda maximizar sus ingresos, a la vez que se maximiza el ingreso colectivo.

Se hace importante entonces hablar de Ecosistemas de emprendimiento, no sin antes mencionar el concepto de emprendimiento, que es algo más que autoemplearse. Según Daniel Isenberg, es “siempre estar buscando oportunidades para crecer” (Isenberg, 2015).

Ahora, Ecosistema de emprendimiento es una metáfora que hace referencia a ese conjunto de actores entre los que se encuentran instituciones formales, en las que sus líderes o miembros tienen la intención explícita de fomentar el emprendimiento.

Un ecosistema de emprendimiento podría empoderar a la comunidad y proporcionarle elementos con los que pueda salir adelante con su propio esfuerzo, generados a partir de la integración

Universidad-Empresa-Estado, más allá de pensar en crear nuevos subsidios, que tal vez en algo ayudan, pero que no constituyen una solución definitiva al problema del desarrollo económico.

Si lo que se quiere es crear un Ecosistema de emprendimiento, es necesario tener claro que no todos son iguales, pues dependen del entorno particular. Por esto, no basta con tomar experiencias exitosas de otros países o regiones e implementarlas de la misma manera, donde se quiere. Sin embargo, una forma de empezar donde no se tiene avance en esta materia, es precisamente revisando lo que otros ya hicieron para extraer experiencias y de ese modo ahorrarse una parte del camino por recorrer.

Al pensar en el emprendimiento como parte de la estrategia de desarrollo de una región, el empresario privado (el emprendedor, cuando es suya la iniciativa de desarrollo y/o crecimiento de su negocio) se ubica en el centro de la dinámica económica. Estos emprendedores necesitan del apoyo o soporte de los gobiernos en muchos aspectos: ambiente de negocios favorable, gestión de infraestructura competitiva, garantías legales e incluso programas de emprendimiento y acceso a capital. Sin embargo, el ingenio, capacidad de ejecución y puesta en marcha de los negocios le son exclusivos y le son útiles para superar adversidades complejas.

Uno de los temas clave de los ecosistemas de emprendimiento es la generación de empleo. Sobre este indicador, el Ranking Global de Ecosistemas de *startup* (Compass.co, 2015), asegura que: “más allá de la riqueza, las *startups*, también traen empleos, muchos empleos. De hecho, son los únicos que traen crecimiento neto de empleos” (p.14).

Por su parte, la fundación de emprendimiento Kauffman Foundation, en su estudio traducido al español, titulado: “La importancia de las *startups* en la creación de empleo y la destrucción de empleo” de julio de 2010, demostró, por ejemplo, que de 1997 a 2005, las *startups* fueron las responsables de la creación de todo el nuevo empleo neto en Los Estados Unidos (2010).

Los ecosistemas de *startups* predominantes en el mundo se encuentran en Norteamérica y Europa, ocupando 16 de los 20 primeros lugares del ranking mundial. De América Latina, sólo se encuentra Sao Paulo, ocupando el lugar 12, con el segundo lugar en talento y el octavo en investigación de mercados (Compass.co, 2015).

A pesar de ello, muchas de las prácticas más exitosas provienen de regiones en condiciones desfavorables (Isenberg, Daniel, 2010). Por tal razón, es interesante estudiar los casos de países que ya han tenido avances en el tema.

Para esta investigación se revisan, entre otros, los ecosistemas de Silicon Valley e Israel, reconociendo al primero como “La Meca del emprendimiento” y al segundo, como el país que más invierte en Investigación y Desarrollo y con la tasa más alta de creación de nuevas empresas, ambos con condiciones favorables muy particulares, pero, a nuestro juicio, necesarias de mencionar.

Se hace un breve análisis del caso Ruanda, que logró cuadruplicar su PIB per cápita después del genocidio de 1994, a partir de una revolución empresarial, en la que el gobierno identificó las 3 industrias con más potencial de desarrollo (turismo, café y té), las apoyó y logró crear 72.000 nuevas empresas, y como consecuencia se obtuvo una reducción de la pobreza en un 25% (Isenberg, 2010).

También se analiza el caso de Bolivia, que cuenta con un buen nivel de crecimiento económico (promedio de 3,6% en los últimos 5 años) (Banco Mundial, 2016) y un índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 27,4% (cuarto lugar en Latinoamérica). Sin embargo, el impacto de estos emprendimientos, medido en términos de generación de empleo no es el mejor hasta el momento, pues cerca del 71% de los emprendimientos proyecta crear 5 o menos empleos, y sólo el 6% de estos, proyecta generar por lo menos 20 empleos en los próximos 5 años.

Se analiza la contribución del ecosistema de emprendimiento de Ecuador, al desarrollo económico, y específicamente el caso de Esmeraldas, que siendo una de las regiones menos desarrolladas en Ecuador, con altas tasas de solicitantes de asilo político y refugiados y la ausencia de una industria representativa, está ayudando a convertir a los refugiados en actores económicos y agentes de su propia integración en Ecuador. Al mismo tiempo, está contribuyendo con el desarrollo de la provincia, creando empleos e impulsando la creación de nuevos negocios.

En este caso se hace evidente cómo es posible direccionar la asistencia humanitaria hacia el fomento del emprendimiento, articulando las acciones de diversos actores para generar desarrollo económico e integración socioeconómica de la población vulnerable, más allá de, lo que de alguna manera se ha venido haciendo, que es brindar asistencia por largos períodos y hacerlos dependientes de ésta.

Los casos de éxito son importantes como parte del ecosistema de Emprendimiento. Un ejemplo de esto es Bangladesh, en Asia, con el Banco de los Pobres (Grameen Bank), una iniciativa de Muhammad Yunus en la que establece un sistema de microcréditos dirigido a la población de menores recursos a tasas razonables, con el fin de hacerlos parte del desarrollo (Revista Semana, 2013). Como consecuencia, otro emprendedor crea Grameen Phone, que se aprovechó de los contactos que ya tenía Grameen Bank, y sobre todo de la relación que tenía con sus acreedores, para llevar a cada pequeña aldea, una solución de telecomunicaciones.

Se observa entonces cómo una sociedad con condiciones muy desfavorables, empieza a salir adelante partiendo de una idea, sin aspirar a resolver el problema inmediatamente, pero realizando pequeñas acciones que van contribuyendo efectivamente al desarrollo económico de la región.

Al finalizar la revisión de fuentes secundarias, se verá que el emprendimiento, indistintamente de su nivel de magnitud, contribuye al desarrollo económico. Aunque no es una tarea fácil determinar

exactamente el impacto que genera en términos cuantitativos, se concluye que el efecto es positivo y dependerá de cada situación específica la contribución que hagan en desarrollo económico de una región. Por lo tanto, es importante considerar el fomento al emprendimiento vía fortalecimiento de los ecosistemas.

En la segunda parte de este ejercicio de investigación, correspondiente a la revisión de fuentes primarias, se consulta a personas que, por su trayectoria, estudios y experiencia, se consideran expertos en emprendimiento y se observa que los ecosistemas de emprendimiento contribuyen en el desarrollo económico, siempre que se tengan en cuenta las potencialidades regionales, que se tenga claro lo que se debe apoyar, según las condiciones especiales de la región.

De igual manera, se plantean una serie de relaciones entre los diferentes factores del ecosistema e indicadores como el IDH, la tasa de desempleo y la incidencia de la pobreza, así como algunos aspectos detallados de cada uno de los ya mencionados dominios del ecosistema, con el fin de tener más elementos a la hora de responder a la pregunta de esta investigación y para la construcción de la propuesta de Red de Emprendimiento para una región específica: el Departamento del Chocó.

En la última parte de este ejercicio, se propone, para el caso particular del Departamento del Chocó, inicialmente, actualizar las apuestas productivas del departamento, y de ser necesario, redefinirlas. Al mismo tiempo se propone la creación de una incubadora de empresas regional, con la asesoría de una incubadora ya reconocida de Medellín o Manizales, que son dos ecosistemas de emprendimiento nacional bien estructurados; con el fin de que articule las contribuciones de los demás actores.

Se espera una integración con el sector público desde el comienzo, contribuyendo con políticas que fomenten el emprendimiento y con recursos para la creación de la incubadora. La sostenibilidad

después de la creación de ésta, se tendría por medio de mecanismos de cobro a emprendedores acompañados.

Inicialmente se proponen unos actores que deben ser redefinidos según las condiciones actuales y las voluntades de los mismos, así como los roles que desempeñarán en el ecosistema.

Se propone, además, tener una plataforma que recoja toda la información de interés de los emprendedores y que resuma esa articulación que se busca de los actores que ya existen.

Se espera que todos los participantes de las instituciones que contribuyen con roles específicos en el ecosistema, estén totalmente comprometidos con el desarrollo regional a través del emprendimiento, y que se haga uso de las redes nacionales e internacionales en pro del fortalecimiento de la red local y en los casos en los que pueda haber vacíos institucionales o de otra índole, teniendo en cuenta la etapa del proceso en el que se encuentra del ecosistema de emprendimiento.

2 Marco conceptual

En esta parte se hará un breve recorrido por diferentes teorías de interés relacionadas con el objetivo de esta investigación, se relacionarán conceptos de desarrollo económico, emprendimiento y ecosistemas de emprendimiento.

Según Adam Smith, el desarrollo económico es un proceso en el que crecen la producción y el ingreso por el trabajo que hacen los dueños del capital y los empleados, y se debe también a las condiciones del mercado. Señala también que todas las personas siempre están buscando maximizar su ganancia en cada inversión que hacen, en busca de su propio beneficio, y además, sostiene que hay una mano invisible que posibilita el hecho de que también se esté trabajando por el beneficio de la sociedad, más eficazmente que si se lo hubiera propuesto (Smith, 1776/1958).

Teniendo en cuenta lo anterior, se podría afirmar que cuando una persona decide emprender un negocio, para su funcionamiento necesita mano de obra adicional y emplea a otras personas; a su vez estas otras personas recibirán un ingreso que les dará un poder adquisitivo por medio del cual pueden satisfacer sus necesidades, empezando por las más básicas, hasta las que les permita su nivel salarial.

Esta situación resulta en una mayor demanda de productos del mercado por parte de los trabajadores, incluso, convirtiéndose ellos mismos, en clientes de la empresa para la que trabajan. Esto lo sabía Henry Ford, quien decidió incrementar el salario mínimo de sus empleados a 5 dólares, reducir la jornada laboral a 8 horas diarias y que los empleados participaran en los beneficios; con lo que consiguió un incremento importante en la productividad, mejoró sus ganancias, y con la nueva escala de salarios, convirtió a los trabajadores en clientes (Schinwald, 2010).

El incremento de la demanda, resulta en un crecimiento en ventas, aumentando así, su capacidad para invertir en capital de trabajo y contratando más empleados, lo que genera una mayor satisfacción de los intereses de esas otras personas, que, sin ser la intención inicial del emprendedor, crea una dinámica de desarrollo económico (Alcaldía de Medellín, 2015).

Es interesante mencionar, como lo hace Sorin (1992), la teoría del equilibrio de Nash, que consiste en que cada individuo hace su mejor movimiento, teniendo en cuenta los movimientos de los otros, y de esta manera asegura su máxima ganancia, si se considera individualmente. Sin embargo, es posible que, si todos los individuos se ponen de acuerdo para hacer sus movimientos, la ganancia para todos sea aún mayor. Esto adiciona un elemento clave a lo que afirma Smith, pues muestra una posibilidad de obtener el mejor beneficio si se pone de acuerdo con los otros actores, más que si busca su propio beneficio solamente.

Según Daniel Isenberg (2015), “El emprendimiento es buscar crecer, es siempre estar buscando oportunidades para crecer” (Isenberg,). Partiendo de ahí, es importante analizar la importancia que los ecosistemas de emprendimiento tienen en el desarrollo económico de una región.

El emprendimiento puede llevar al crecimiento con la creación rápida de empleo, incrementando el PIB per cápita, la productividad, dinamizando la economía y el desarrollo.

Cuando se trata de diseñar un ecosistema de emprendimiento, es indispensable tener claro el contexto en el que se desarrollará dicho ecosistema, y aunque es muy enriquecedor tomar experiencias exitosas de otras regiones, hay que hacer un análisis de los factores que se conjugaron al tiempo que las estrategias implementadas, pues lo que resulta exitoso para una región, puede no serlo para otra. Muchas de las prácticas más exitosas provienen de regiones en condiciones desfavorables (Isenberg, 2010).

Existen diferentes escuelas y autores que han abordado el tema del emprendimiento desde un punto de vista diferente, según sus intereses y campos de estudio. Según la Real Academia Española, el emprendimiento es “acción y efecto de emprender” (Real Academia Española, 2016). Al mismo tiempo, emprender es “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” (Real Academia Española, 2016).

La palabra emprendedor viene del francés “*entrepreneur*” y significa pionero. Hasta ahora, no existe una definición en la que todos los autores estén de acuerdo, además, a lo largo de la historia, se observa una constante evolución de este significado.

La introducción del término “emprendedor” se le atribuye a Richard Cantillón, a quien Schumpeter cita reconociendo su definición como un agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto, además, no posee un retorno seguro, a diferencia de otros agentes (Schumpeter, 2015). Vemos entonces la mención que se hace sobre el retorno de la inversión, es decir, ya Cantillón hablaba del concepto de capital de riesgo.

Algunas definiciones de emprendimiento confunden emprendimiento principalmente con la edad de la firma, autoemplearse (propiedad de la firma), tomar riesgos, e innovación. Según Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, en adelante (BEEP), creada por Daniel Isenberg, mientras la edad, propiedad, toma de riesgos, e innovación pueden estar correlacionadas con emprendimiento en algunos casos, estos factores no son intrínsecos a la definición. Más bien, los dos denominadores comunes de emprendimiento son la creación de un extraordinario valor económico para los clientes y la captura de una porción significativa de ese valor para las personas que conducen el proceso de creación de valor (Isenberg & Onyemah, 2016).

Por su parte, Schumpeter, señala que las actividades que realizan los emprendedores, tienen como consecuencia la prosperidad y las recesiones que se dan por el impacto desequilibrado de los nuevos productos que salen al mercado. Además, dice que no es fácil hacerse cargo de esas cosas nuevas, primero, precisamente porque no hacen parte de las actividades cotidianas, y segundo, porque el entorno se resiste de diferentes formas (Schumpeter, J., 1996).

Por otra parte, Krizner (1973/1998) afirma que el emprendedor debe “estar alerta” a los cambios y condiciones del mercado, anticipándose de la mejor manera posible y no son necesarias otras habilidades intrínsecas. Denomina “perspicacia” al acto de “estar alerta” y esto es, notar algo que otros no han visto ni pensado antes. Es ver más allá de conjunto de oportunidades y formas rutinarias de hacer las cosas. Es el proceso de descubrir conocimiento y posibilidades que otros no han visto ni pensado. El punto de partida de la teoría de Krizner es la perspectiva de utilización de los recursos. Así mismo, McGrath y Venkataraman (1994), consideran que los emprendedores deciden empezar un nuevo negocio o lanzar un nuevo producto cuando creen que existe una oportunidad para redistribuir los recursos de una forma diferente a la presente.

Según “Escalando el Emprendimiento en Colombia”, estudio realizado por The Breakthrough, con metodología de Monitor Group (compañía fundada por Michael Porter), existen dos variables, que describen como palancas fundamentales del emprendimiento, y en las que Colombia tiene una brecha importante frente a otros países con condiciones similares, estas son: la mentalidad y la financiación (2011).

En cuanto a la mentalidad se estudian varios aspectos, dentro de los cuales el estudio arroja que la mayoría de personas en Colombia afirma que quiere emprender, sin embargo, cuando se profundiza en la indagación, se encuentra que ven el emprendimiento como una forma de ser independientes

o auto-emplearse, más que como un vehículo para generar riqueza o crear grandes empresas (The Breakthrough; Monitor, 2011).

Otro hallazgo importante tiene que ver con el temor a quebrarse y, más allá, con el significado que tiene para los colombianos el hecho de quebrarse, comparado con otros países. En nuestro país 4 de cada 5 emprendedores, creen que este temor impide la creación de empresas y la mitad de los colombianos lo ve como una desgracia; mientras que, en otros países como China y Estados Unidos, sólo 1 de cada 4 personas, lo considera así.

Lo anterior, se refiere a la percepción del ciudadano común. Ahora, cuando les preguntan a personas de recursos humanos cómo ven a un emprendedor “fracasado”, sus respuestas no son más alentadoras, porque además de tener que cargar con la quiebra, les será más difícil emplearse, porque la mayoría de las personas de recursos humanos no lo ven con buenos ojos (The Breakthrough; Monitor, 2011)

Con respecto a la legitimidad social del emprendedor, el estudio arrojó que los colombianos, en su mayoría, consideramos a los emprendedores personas capaces y exitosas, con un estatus muy parecido al de un gerente de empresa. Si les preguntan a los padres ¿qué prefieren para el futuro de sus hijos?, ellos contestan en su gran mayoría que es preferible que tengan un buen empleo antes que ser emprendedores.

En nuestro país no es común ver a los emprendedores como héroes y esas historias de emprendedores exitosos no suelen hacer parte de nuestra cultura popular aún, ni son las más contadas en los medios de comunicación.

Finalmente, el estudio muestra que los colombianos dudan del emprendimiento como método válido de acumulación de riqueza, incluso un porcentaje importante de emprendedores dudan. En

nuestro país, se sospecha de quién le vaya muy bien con un emprendimiento (The Breakthrough; Monitor, 2011).

Con respecto a las clases de emprendimiento, existen diferentes clasificaciones, que dependen principalmente del sector de la economía desde el cual se miren o el grado de madurez en el que se encuentren. Según “Escalando el Emprendimiento en Colombia”, el Emprendimiento de Alto Impacto (EAI), es un emprendimiento que cumple con las siguientes características: crece de manera rentable y sostenida y logra un volumen de ventas muy significativo en diez años (The Breakthrough; Monitor, 2011).

Este mismo estudio afirma que esta clase de emprendimiento es vital en la economía, pues logra impulsar, en una importante medida, el crecimiento económico, además, tiene una gran capacidad de crear equidad social y generar mayor prosperidad.

Existen otras dos clases de emprendimiento que son el Emprendimiento Dinámico (ED), al que pertenecen las empresas que tienen el potencial de ser EAI, pero aún no lo son; y el Emprendimiento Tradicional, que está conformado por aquellas empresas que han tenido un tiempo en el mercado, pero no han logrado el nivel de ventas para ser ED (The Breakthrough; Monitor, 2011).

Teniendo en cuenta que la teoría del Emprendimiento es un tema que se está construyendo todos los días, algunos aspectos no están bien definidos aún. Es por esto que no se incluye la taxonomía de emprendimiento, más allá de la que describe el Estudio de The Breakthrough y Monitor, “Escalando el Emprendimiento en Colombia”.

Otro concepto importante en el desarrollo de este ejercicio de investigación es el de Ecosistema de Emprendimiento. El uso popular de la metáfora del Ecosistema, hace referencia al conjunto de

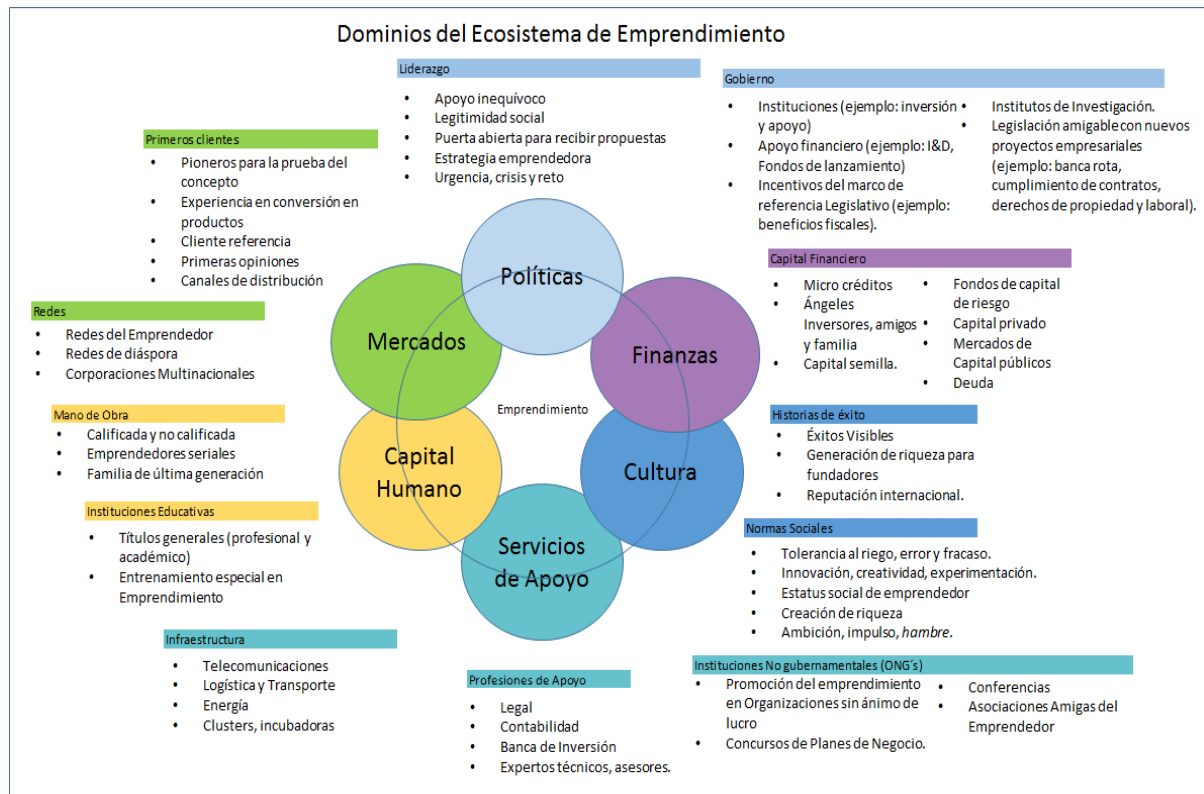
actores entre los que se incluyen instituciones formales, en las que sus líderes o miembros tienen la intención explícita de fomentar el emprendimiento. El denominador común entre los elementos de los ecosistemas de emprendimiento es que, en esencia, buscan incrementar el número de compañías que crecen más rápidamente.

Esta metáfora establece, además, que los elementos interactúan de tal manera que todo el ecosistema es auto sostenible.

Los factores principales que afectan un Ecosistema de emprendimiento son: financiamiento, cultura, soportes, capital humano, mercados y política; y los actores del ecosistema son: El gobierno, los actores financieros, los que impactan la cultura, los que soportan el emprendimiento, los educadores y el capital humano, y los que representan el acceso al mercado (Daniel & Vincent, 2016).

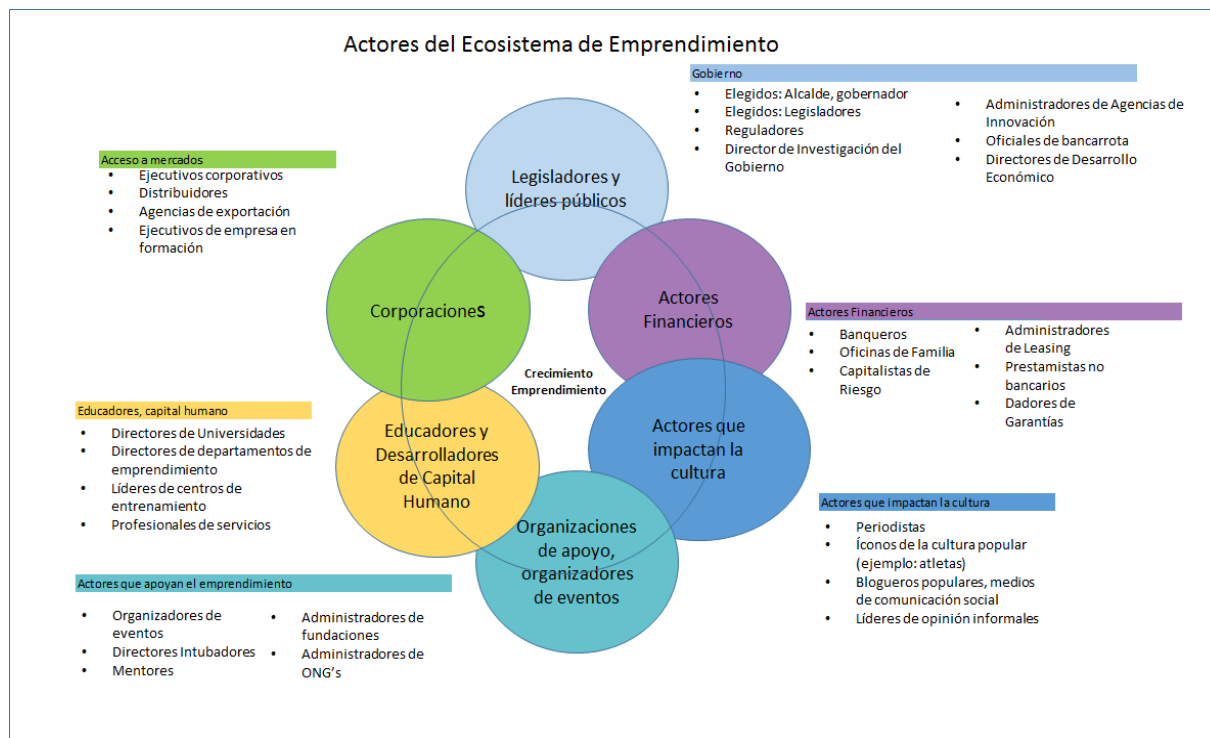
A continuación, se presentan dos figuras que muestran los dominios del Ecosistema de Emprendimiento y sus actores, originalmente en inglés, traducidas al español:

Figura 1. Dominios del Ecosistema de Emprendimiento



Fuente: (Isenberg & Onyemah, 2016). Traducción Zaira M. López.

Figura 2. Actores del Ecosistema de Emprendimiento



Fuente: (Isenberg & Onyemah, 2016). Traducción Zaira M. López

Con respecto a la relación que hay entre la tasa de emprendimiento y el crecimiento económico, existen diversos análisis. Uno de ellos, publicado por la OECDE, afirma que, según los resultados de sus estudios, hay una relación positiva entre la Actividad Emprendedora y el Crecimiento económico de los países, toda vez que una mayor tasa de emprendimiento impulsa el crecimiento económico, que se evidencia en un crecimiento del PIB; además, disminuye la tasa de desempleo, cuando estas nuevas empresas se convierten en una forma de autoemplearse y, cuando empiezan a crecer y a generar otros empleos (Audretsch & Thurik, 2001).

Acs (2006), dice que el desarrollo económico de una nación depende de emprendimiento exitoso, combinado con la fuerza de corporaciones establecidas, y que, el valor beneficioso de este

mecanismo varía según el ingreso nacional. En países con PIB per cápita bajo, el trabajo por cuenta propia genera oportunidades laborales y se expande el mercado. Luego, con empleos más estables, se reduce el número de emprendimientos nuevos (por necesidad). Finalmente, cuando se experimentan nuevos incrementos en los ingresos, crece el papel del sector empresarial, siempre que hay más personas con recursos para emprender por ellos mismos y aprovechar las oportunidades del mercado. Además, afirma que los países con un mayor desempeño económico, mostrarán también una mayor tasa de emprendimiento por oportunidad que por necesidad

Baumol (2007), por su parte, dice que el emprendimiento no es suficiente para que los países alcancen el crecimiento económico, teniendo en cuenta que existen otros factores que se relacionan con el ingreso de los países. No obstante, con el fin de conseguir un mayor crecimiento económico, es necesario que exista una combinación entre emprendimiento, innovación y el establecimiento de grandes empresas.

Lo anterior, constituye el grupo de conceptos base de este trabajo de investigación, que ayudarán, después de hacer la revisión de casos de regiones propuesta, y de cruzar la totalidad de la información de fuentes secundarias y primarias, a responder a la pregunta de investigación que se planteó en la introducción.

Resulta importante mencionar algunas palabras y expresiones claves en inglés y español, que se usan continuamente en el mundo del emprendimiento (Alcaldía de Medellín, 2015).

Start-Up (Puesta en marcha): son negocios nuevos; ideas que se transforman en valor tangible a través de un modelo de negocio.

Bootstrapping (empezar con pocos recursos): Emprendimientos que empiezan con poco capital, pero que cuentan con los recursos tangibles e intangibles del emprendedor o grupo de emprendedores.

Spin-Off (Derivado): Nombre que se le da a los negocios que surgen dentro de instituciones o compañías existentes y que al pasar el tiempo se vuelven independientes.

Networking (Red de trabajo): Acciones realizadas con el fin de ampliar los contactos con que cuenta una empresa o persona.

Elevator Pitch (Discurso breve en el ascensor): Hace referencia a la presentación de una empresa, idea o iniciativa, tan rápida y concisa que pueda captar la atención de un inversionista o cliente en el menor tiempo posible.

Coaching (entrenamiento): Es la preparación que se hace a personas con el fin de alinearlas dentro de un mismo equipo, dependiendo de su rol y fortalezas.

Crowdfunding (Financiación colectiva): Es un mecanismo de financiación, en el que un oferente presenta un proyecto y ofrece una serie de recompensas a aquellas personas que decidan hacer aportes en dinero para financiarlo.

Fundraising (recaudación de fondos): Es la acción de recaudar fondos para proyectos, Start-ups o entidades sin ánimo de lucro.

BTL (Below the line o debajo de la línea): Canal usado por una empresa para transmitir mensajes de mercadeo y publicidad. Incluye contacto directo con el público objetivo.

ATL: (Above the line o sobre la línea): Canal usado por una empresa para transmitir mensajes de mercadeo y publicidad que usa medios de comunicación masivos como prensa, radio y televisión.

Freemium (Free+Premium) (Gratis+Exclusivo): Es un modelo de negocios en el que se combina una oferta de servicios que se ofrecen gratis, junto con servicios que se cobran y que son más especializados.

Stakeholders (grupos de interés): Personas o empresas que directa o indirectamente se ven afectadas por las acciones de otra empresa u organización.

Benchmarking (referenciación): Proceso en el que una empresa indaga acerca de mejores prácticas de otras empresas de su sector u otros sectores para adaptarlas a su realidad.

Venture Capital (Capital de riesgo): Es el dinero con el que un inversionista se une como socio a una empresa que está naciendo y que tiene un alto potencial de crecimiento pero que necesita inyección de capital para crecer.

Seed Capital (Capital semilla): Dinero que necesita una empresa para hacer labores de investigación o prototipado, y que son previas al inicio de la operación del negocio.

CEO (Chief Executive Officer o Director Ejecutivo): Es el cargo ejecutivo de mayor jerarquía en una empresa.

Escalabilidad: Es la capacidad que tiene un negocio de extender su negocio hacia nuevos mercados, nuevos productos o nuevos segmentos para incrementar su rentabilidad.

Ángeles Inversionistas: Son las personas que invierten dinero en ideas de negocio comercialmente prometedoras y que requieren un apalancamiento financiero.

Serendipia: Descubrimiento o hallazgo que aparece justo cuando se está buscando algo distinto.

3 Método de solución

En este apartado, se describe cómo se llevó a cabo este ejercicio de investigación, la metodología, los cambios que se dieron con respecto al título y algunos inconvenientes en la recolección de información.

3.1 Tipo de Estudio: Cualitativo. Inicialmente será una investigación de carácter exploratorio y posteriormente descriptivo.

3.2 Sujeto: Documentos donde se encuentren estudios de ecosistemas de emprendimiento y casos de aplicación en zonas con condiciones económicas desfavorables, especialmente.

Personas que, por su trayectoria y experiencia, son consideradas expertas en el campo del emprendimiento, desde diferentes sectores. Además de actores del actual ecosistema de emprendimiento del Departamento del Chocó. Estas entrevistas fueron realizadas entre el 4 y el 29 de agosto de 2016.

Los sujetos de investigación primaria fueron:

Tabla 1. Sujetos Consulta a Expertos

Nombre	Cargo	Experiencia en Emprendimiento
Agostinho Almeida	Gerente de Inversiones - Promotora	Trabaja en temas de innovación y emprendimiento con Universidad EAFIT. Fue Director de Transferencia de Tecnología y comercialización de Corporación Tecnova. Fue Desarrollador de Negocios en Alianza para la Minería Responsable. Emprendedor serial.
Hugo Chvatal	Emprendedor serial y Consultor	Por muchos años concentrado en crecimiento Económico Empresarial y en los últimos 5 años en crecimiento económico de regiones, a lo que llegó por el tema de Ecosistemas de Emprendimiento; 24 años como profesor en EAFIT, Universidad del Norte, La Sabana, Universidad de la Florida y en Centroamérica.
Juan Camilo Escobar	Especialista Estrategia y Nuevos Negocios – Internexa S.A.	Director de Proyectos – Consultor en Créame Incubadora de Empresas. Docente de talleres de Estrategia de Negocios y Habilidades Comunicacionales (elevator pitch).
Juan Sebastián Franco	Gerente de Alianzas Estratégicas - Bancolombia	Fue subgerente regional de la ANDI por dos años, luego fue Director Regional de Emprendimiento de la ANDI durante dos años y medio.
Izaías Martins Da Silva	Profesor – Universidad EAFIT	Doctorado en Emprendimiento. Profesor e investigador en temas de Emprendimiento. 3 años y medio en EAFIT investigando temas de Emprendimiento, específicamente en temas relacionados con educación para el emprendimiento y capital de riesgo informal como fuentes alternativas de financiación para empresas de etapa temprana.
Andrés Felipe Mejía	Director – Red de Emprendimiento de Caldas.	Gestor de Emprendimiento, empresarismo y fondo Emprender – SENA. Consultor Actuar Famiempresas. Líder Unidad de Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial – Actuar Famiempresas.
Tomás Mejía	Gerente de Mercadeo – Compañía de Financiamiento	Emprendedor innovador. Subgerente Regional de la ANDI en Antioquia. Secretario de Desarrollo económico de la Alcaldía de Medellín. Fellow en emprendimiento de Babson Collage.
Jorge Hernán Mesa	Profesor – Universidad EAFIT	16 años desarrollando el Espíritu emprendedor en la Universidad EAFIT, a través de la creación de diferentes programas. Ha acompañado entre 500 y 600 proyectos de Emprendimiento. Participa de Mesas de trabajo a nivel nacional e internacional. Emprendedor, con un spin off en la universidad y otro emprendimiento desde hace varios años. Escritor de libros y papers de emprendimiento, el último, titulado “Emprendimientos Innovadores Latinoamericanos”.
Diego Fernando Sánchez	Subdirector – Créame Incubadora de Empresas	16 años en Créame Incubadora de Empresas en etapas de sensibilización, pre incubación, incubación, aceleración. Además en dirección estrategia de la organización y de los proyectos.
Pablo Santos Ramón	Gerente de negocios - Aktiva Servicios Financieros.	Miembro de la Junta Directiva de la ANDI. Hace parte del Concejo de Nuevos empresarios de Proantioquia. Miembro fundador de la Red de Capital Inteligente de Medellín. Ha sido beneficiario de Innpulsa y Bancoldex.

Fuente: Elaboración propia.

En nuestra lista de personas a entrevistar, estaban, además: Esteban Mancuso - Director de Velum Ventures, Erick Stetler - Director de Socialatom Ventures; Eduardo Quiroz - Gerente de Negocios del Conocimiento de la Corporación Ruta N; Fredy Marín - Gerente General de Bioplast de Antioquia y Srinivas Raghavan - Experto internacional. Con estos no fue posible concretar la cita para la entrevista, por cuestiones de agenda.

3.3 Instrumentos: Análisis de documentos y Entrevistas semiestructuradas.

3.4 Procedimiento: Este ejercicio de investigación tuvo un importante viraje desde el título, que inicialmente se había concebido como una descripción de los actores existentes en el ecosistema de emprendimiento del departamento del Chocó y el papel que podrían jugar en un eventual postconflicto, en cuanto a la reintegración socioeconómica de personas y grupos armados ilegales.

Luego de los primeros encuentros con el asesor metodológico, se concluye que es posible tener mejores resultados de este ejercicio ajustando el tema, teniendo en cuenta los requisitos que debe tener el ejercicio de investigación en maestría, que debe ir de lo general a lo particular y además, que al momento de decidir el título no se había firmado aún el acuerdo de paz de Colombia con las FARC, entonces no era seguro que en el corto plazo se fuera a tener un escenario de postconflicto.

Por lo anterior, se consideró que podría ser más productivo analizar la importancia de los ecosistemas de emprendimiento como parte de la estrategia de desarrollo de una región, revisando casos de varios países que contaban con condiciones desfavorables, pero decidieron apostarle al emprendimiento y lograron efectos positivos en su desarrollo económico.

El nuevo título propone un tema de investigación mucho más general y finalmente, se llega a un caso particular aplicando los hallazgos en una propuesta de Red de emprendimiento para el Departamento del Chocó.

Para conseguir esto, en la primera parte de este ejercicio, se estudiaron casos de regiones que, con condiciones de desfavorabilidad, le apostaron al emprendimiento y lograron contribuir en alguna medida con el desarrollo económico y la reintegración socioeconómica –en algunos casos incluyendo antiguos actores armados.

Inicialmente se hace una revisión de fuentes secundarias como libros, revistas y noticias, tanto online como físicas, de teorías de emprendimiento y desarrollo económico. Así mismo se revisan los casos de las diferentes regiones y se intenta identificar los efectos del emprendimiento en el desarrollo económico, y específicamente, los efectos que pueden tener los ecosistemas de emprendimiento como parte de la estrategia de desarrollo económico. Se realizó entonces una investigación secundaria, de carácter exploratorio, en la que se estudiaron casos de ecosistemas de emprendimiento alrededor del mundo, empezando por Silicon Valley, considerado “La Meca” del emprendimiento, siguiendo con Israel, Ruanda, Bolivia, Ecuador y Bangladesh. Posteriormente se hizo una investigación descriptiva, con el fin de identificar estrategias de emprendimiento implementadas en regiones con situaciones desfavorables.

Finalizando esta primera parte de la investigación, se extraen estrategias exitosas comunes en los diferentes ecosistemas analizados.

La segunda parte de la investigación, correspondió a la consulta a expertos, que hacen o han hecho parte de ecosistemas de emprendimiento desde diferentes sectores como la academia, el sector privado y el gobierno. Se hubiera querido entrevistar a más personas, pero en algunos casos fue difícil conseguir un espacio en sus agendas.

Primero, se construyó una entrevista semi estructurada, partiendo de 6 categorías, tomadas de los “Dominios del ecosistema”, propuestos por Daniel Isenberg, que están relacionados en el marco teórico, y se cruzaron con indicadores relacionados con desarrollo económico, principalmente con IDH, pero también con tasa de personas en condición de pobreza, tasa de desempleo y el ranking *Doing Business*, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Relación de categorías entrevista semiestructurada

Ecosistema de emprendimiento Impacto en desarrollo económico	1. Políticas públicas	2. Apoyo financiero	3. Cultura	4. Servicios de apoyo	5. Capital humano	6. Mercados
1. Índice de desarrollo humano		2.1.	3.1.	4.1.	5.1.	6.1.
2. % Personas en condición de pobreza	1.2.					
3. Tasa de desempleo	1.3.				5.3.	
4. Ranking facilidad para hacer negocios		2.4.	3.4.	4.4.		6.4.

Fuente: Elaboración propia.

De esta relación de variables, se obtuvieron las siguientes preguntas:

Tabla 3. Preguntas Consulta a Expertos

Relación	Preguntas
1.2. y 1.3.	¿Cómo puede una región disminuir las tasas de pobreza y desempleo, a partir de sus políticas públicas de emprendimiento? ¿Tiene algún caso que ejemplifique la situación?
2.1. y 2.4.	¿Cuáles son las características que debe tener el conjunto de actores financieros sobre el emprendimiento, para que lo impacten positivamente y qué ejemplos conoce? ¿Cómo pueden los actores financieros impactar la calidad de vida en términos de riqueza, salud y educación (IDH)?
3.1. y 3.4.	En su opinión ¿qué implica tener una cultura que favorezca el emprendimiento y cuál considera que es el impacto que tiene ésta sobre la facilidad para hacer negocios? ¿Cuál cree que es la relación entre el IDH y la cultura del emprendimiento?
4.1. y 4.4.	Según su opinión, ¿cuáles son los servicios de apoyo (incubadoras, mentores, fundaciones, ONG'S; que identifica mas importantes para que un emprendedor tenga éxito, y por qué? ¿qué puede hacer el emprendedor para sacar mayor provecho de ellos?
5.1. y 5.3.	¿Cuáles son las competencias que deberían fortalecer las instituciones educativas en sus contenidos, con el fin fomentar la creación de empresas sostenibles? ¿Cómo impacta un capital humano fortalecido al emprendimiento y a la economía?
6.1. y 6.4.	¿Cómo puede un emprendedor ampliar su red de contactos y aprovecharla para el mejor desarrollo de su negocio? ¿Qué tan importantes son las redes y cómo pueden contribuir en el desarrollo de una región?

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de hacer un análisis cualitativo de esta información, se intentó utilizar el software Atlas. Ti, contactando a una persona hábil en el manejo de este, que brindara asesoría acerca de la adecuada codificación de la información y la forma correcta de analizar las redes que arroja como resultado y los informes con las citas más relevantes según la categoría de análisis. No fue fácil conseguir a una persona que tuviera el tiempo disponible para prestar esta asesoría, finalmente, se contactó a una persona, que realizó el proceso, sin embargo, los resultados obtenidos no representaron, en este caso, un elemento que facilitara el análisis profundo de la información, para finalmente unir los dos métodos (consulta de fuentes primarias y secundarias) y responder a la pregunta de esta investigación.

Lo anterior, sucedió como resultado de la inexperiencia de la autora de este ejercicio de investigación en el manejo de la herramienta y el desconocimiento de las características necesarias para obtener un producto que contribuyera a este ejercicio. Hablando con un profesor que enseña el manejo de esta herramienta, este mencionó que para obtener unos resultados más útiles es necesario contar con información de diferentes fuentes, no sólo primarias como la consulta a expertos que se realizó, sino también secundarias y terciarias. En la medida en que se tengan más fuentes, más información y más categorías (en este caso se tenían seis), el resultado puede ser mucho más enriquecedor.

Por lo tanto, se recurrió a analizar las encuestas de manera manual, relacionando apartes de las entrevistas, considerados relevantes, en cada pregunta, buscando identificar elementos comunes en las respuestas de los entrevistados. A juicio de la autora el resultado es ampliamente más satisfactorio.

Luego de extraer las estrategias exitosas encontradas en la revisión de fuentes secundarias, en la primera parte, y después de identificar coincidencias y tendencias en las respuestas de los expertos consultados, se extraen también aspectos relevantes dignos de ser considerados en el fortalecimiento de un ecosistema de emprendimiento.

Finalmente, se contextualiza, con fuentes secundarias, la situación de desarrollo económico del Departamento del Chocó y se investiga con fuentes primarias: personas que hacen parte de ese ecosistema de emprendimiento existente, desde instituciones como el SENA, la Cámara de Comercio y el Departamento para la Prosperidad Social. Con estos elementos se define la situación actual y, por último, se propone una Red de Emprendimiento adaptada a esa región, que fortalezca el ecosistema, partiendo de los hallazgos fruto de la investigación.

Con respecto a este tema, en la investigación de campo de este ejercicio, en la ciudad de Quibdó, fue un poco difícil obtener información de las fuentes, pues algunas personas no accedieron a concedernos una cita, existen centros de documentación con información desactualizada, personas que no fue posible localizar, incluso en su lugar de trabajo, después de intentarlo en varias oportunidades.

Caso contrario con la Cámara de Comercio del Chocó, entidad de puertas abiertas, donde se lograron tener varias citas y recoger información muy relevante para esta investigación, gracias a Velia Vidal, Myrna Parra, Walter Milan y Diana Mosquera. De igual manera, fue de gran aporte la entrevista con Isabel Vaca, del DPS.

4 Presentación y análisis de resultados

En esta parte del trabajo, se relacionan los resultados de la investigación de fuentes secundarias y primarias, con el fin de extraer estrategias exitosas y tener en cuenta aspectos relevantes que deban tenerse en consideración al momento de concebir o fortalecer un ecosistema de emprendimiento.

4.1 ECOSISTEMAS ANALIZADOS

Con el fin de alcanzar el primer objetivo de esta investigación: explorar estrategias de emprendimiento implementadas en diversas regiones, especialmente en aquellas que experimentaron condiciones de desfavorabilidad, iniciamos nuestro recorrido, no sin antes mencionar el caso Silicon Valley, que aunque es excepcional en la medida en que se conjugaron condiciones muy favorables, que no corresponden a la realidad de la mayoría de regiones del

mundo, resulta interesante conocerlo, al igual que el caso de Israel; para luego analizar los ecosistemas de Ruanda, Ecuador, Bolivia y Bangladesh.

4.1.1 SILICON VALLEY

Resulta entonces importante describir cómo funciona ese ecosistema de emprendimiento, toda vez que se ha convertido en “el estándar de oro” (Isenberg, Daniel, 2010).

Según Isenberg, ni siquiera Silicon Valley podría convertirse exactamente ahora en lo que es, puesto que en su momento se conjugaron unas condiciones únicas en California, como fueron el hecho de que había una industria aeroespacial muy fuerte; una cultura de apertura de California; la relación Universidad - sector privado, que había entre la Universidad de Stanford y la industria; una fuente de innovación en la compañía Fairchild Semiconductor; una política de inmigración abierta de estudiantes de doctorado y también suerte (J. D. Isenberg, 2010b).

A continuación, en la Figura 3, se presentan los primeros 20 puestos del Ranking del Ecosistema Global de *startups* de 2015, en el que se analizan 5 factores principales en los ecosistemas de emprendimiento globales, excepto China, Corea del Sur y Japón. Estos factores son:

1. Actuación: En financiamiento y evaluación de cierre de *startups*.
2. Fondos: Inversión de capital de riesgo y tiempo necesario para incrementar capital.
3. Alcance de Mercado: según tamaño de ecosistema, PIB local y facilidad de llegar a clientes en mercados internacionales.
4. Talento: calidad, disponibilidad y costo.
5. Experiencia de las *startups*: Mentores veteranos y fundadores con experiencia previa en *startups*.

Figura 3. The Global Startup Ecosystem Ranking

	Ranking		Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Exp.	Growth Index
Silicon Valley	1	◀	1	1	4	1	1	2.1
New York City	2	▲ 3	2	2	1	9	4	1.8
Los Angeles	3	◀	4	4	2	10	5	1.8
Boston	4	▲ 2	3	3	7	12	7	2.7
Tel Aviv	5	▼ 3	6	5	13	3	6	2.9
London	6	▲ 1	5	10	3	7	13	3.3
Chicago	7	▲ 3	8	12	5	11	14	2.8
Seattle	8	▼ 4	12	11	12	4	3	2.1
Berlin	9	▲ 6	7	8	19	8	8	10
Singapore	10	▲ 7	11	9	9	20	9	1.9
Paris	11	◀	13	13	6	16	15	1.3
Sao Paulo	12	▲ 1	9	7	11	19	19	3.5
Moscow	13	▲ 1	17	15	8	2	20	1.0
Austin	14	NEW	16	14	18	5	2	1.9
Bangalore	15	▲ 4	10	6	20	17	12	4.9
Sydney	16	▼ 4	20	16	17	6	10	1.1
Toronto	17	▼ 9	14	18	14	15	18	1.3
Vancouver	18	▼ 9	18	19	15	14	11	1.2
Amsterdam	19	NEW	15	20	10	18	16	3.0
Montreal	20	NEW	19	17	16	13	17	1.5

Fuente: (Compass.co, 2015).

Este ranking muestra como Silicon Valley se mantiene a la cabeza en 4 de 5 factores analizados: actuación, fondos, talento y experiencia de la *startup*. En el factor de alcance de mercado se sitúa en el cuarto puesto después de ciudades como Nueva York, Los Ángeles y Londres.

Este mismo reporte muestra que los ecosistemas predominantes en *startups* están en América del Norte y Europa. Latinoamérica solo cuenta con un ecosistema dentro del top 20: Sao Paulo, que ocupa el puesto número 12 y sus mejores puntuaciones están en fondos y actuación (Compass.co, 2015).

Además de las condiciones especiales que se dieron en Silicon Valley, que hicieron que sea lo que hoy es, es muy importante señalar que desarrollaron una industria basada en el conocimiento, lo que es realmente costoso y significa invertir en educación durante varias generaciones; junto con la atracción continua que tiene de emprendedores de todas partes del mundo, que ya llevan un buen camino recorrido y se reúnen ahí, lo que hace que exista una cultura de emprendimiento que es difícil de ver en otra región (J. D. Isenberg, 2010).

Por lo anterior, y en concordancia con lo planteado por Isenberg, sería muy difícil crear un Silicon Valley en cada región del mundo, que de la misma manera decida construir ecosistemas de emprendimiento que apoyen las nuevas ideas de negocio y garanticen que se mantengan en el tiempo y sean escalables, para lograr el impacto esperado en la economía.

Sin embargo, el hecho de no poder crear un Silicon Valley en otras regiones no significa que no se pueda impactar muy positivamente el desarrollo económico a través del apoyo al emprendimiento.

En lo que se sigue, se describirán algunos casos de regiones con situaciones que tal vez no eran las más fáciles, ni eran parecidas siquiera a las que se dieron en el momento de crear “La Meca del emprendimiento” (Silicon Valley), pero que lograron construir un ecosistema para apoyar el emprendimiento y finalmente consiguieron tener un impacto importante en la economía, en medio de esas condiciones desfavorables.

4.1.2 ISRAEL

Ubicado en el medio oriente, con un poco más de 8 millones de habitantes y un PIB per cápita de US\$ 35.330 para el año 2015, claramente alto con respecto a los demás países (Banco Mundial, 2016), pero con una conocida historia de conflicto religioso-bélico-territorial con Palestina, logró

convertirse en el país que más invierte en Investigación y Desarrollo, además tiene la tasa más alta de creación de nuevas empresas.

En cuanto al ranking del Ecosistema Global de 2015, Tel Aviv ocupa el quinto lugar, después de Silicon Valley, Nueva York, Los Ángeles y Boston. “Silicon Wadi”, considerado el Silicon Valley de Israel, en actuación ocupa el lugar 6, en cuanto a fondos el 5, en alcance de mercado el 13, en talento el 3, y en experiencia en *startups* el lugar número 6 (Compass.co, 2015).

En 1969, Israel contaba con un PIB per cápita de alrededor de 1.588 dólares, la cifra más alta de la década de los sesenta. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) para 1980 era de 0,749, mostrando una buena evolución, pues para 2014 fue de 0,894, manteniéndose entre los 20 primeros lugares del ranking mundial (Índice de Desarrollo Humano, 2015).

En los sesentas, Tel Aviv creó un ecosistema propicio para el emprendimiento (Llorens, 2016), con el que han logrado obtener unas excelentes tasas de creación de empresas y se han especializado en las de base tecnológica, gracias a esas importantes inversiones que se hacen en Investigación y Desarrollo.

En los sesentas y setentas, las políticas del gobierno estaban enfocadas en Investigación y Desarrollo para la industria de defensa. Luego en los ochentas, las políticas fueron direccionadas a la creación de industrias de alta tecnología, continuando con el énfasis en Investigación y Desarrollo.

El programa Yozma, fue introducido en 1992 por el gobierno como una inversión que se hizo en *startups* para crear un mercado real de *venture capital* en el país. Yozma hace inversiones en compañías de base tecnológica, en campos en los que Israel ha demostrado ser líder mundial y, finalmente, consiguió cambiar el enfoque de la industria de defensa a *clusters* de alta tecnología.

Uno de los principales factores que favoreció la creación de estos *clusters* de alta tecnología fue el capital humano de alto nivel que se tuvo con los inmigrantes que llegaron de la Unión Soviética, quienes eran científicos, ingenieros, técnicos y profesionales hábiles. Para establecer dichos *cluster* empresariales de alta tecnología, el gobierno introdujo el programa de incubadoras tecnológicas para apoyar los proyectos propuestos por los hábiles inmigrantes.

Además del gobierno, la academia también ha jugado un papel muy importante, siempre que ha actuado como incubadora de investigación, realizando actividades de Investigación y Desarrollo, en colaboración con la industria.

El éxito que ha tenido Israel se puede atribuir a esa excelente integración entre La Universidad, El Estado y la Industria. Las políticas del gobierno y las actividades realizadas por la Oficina del Jefe Científico (en inglés, OCS) han creado un ecosistema propicio para apoyar a las empresas emprendedoras en los *clusters*.

A través de la Investigación y el Desarrollo, son muchos los programas que tiene Israel para financiar la innovación. Entre otros, tenemos:

- Programa de Incubadora para Negocios Tecnológicos, que busca dar asistencia financiera a compañías que están en etapas tempranas.
- El programa de apoyo a *startups* y Pequeñas y Medianas Empresas (en inglés, SMEs) que ayudó a impulsar la creación de empleos y el crecimiento económico.
- INBALI, para estimular los fondos de capital de riesgo públicamente comercializados, garantizando una disminución en las inversiones.
- MAGNET, que alienta investigaciones genéricas competitivas para apoyar las actividades de Investigación y Desarrollo de Negocios.

- MINI-MAGNET, que es un programa que promueve la transferencia de tecnología de la academia a la industria.
- Fondo I&D, apoya a empresas comprometidas con actividades tecnológicas de Investigación y Desarrollo.
- TNUFA, apoya emprendimientos tecnológicos e innovación, asistiendo a los negocios que están en etapa pre-semilla.
- NOFAR, busca cerrar la brecha entre investigación básica y aplicada en biotecnología.
- HEZNEK, es el fondo de capital semilla del gobierno; BIRD, es el programa Binacional Industrial de Investigación y Desarrollo.
- Fondo de Vida Científica Israelí, que apoya la industria de la vida científica en Israel.
- EUREKA, que coordina esfuerzos de los gobiernos, instituciones de investigación y sectores privados, con relación a la innovación.
- Programa de Ayuda Puente, que apoya la transición de Investigación y Desarrollo, a mercadeo y producción.
- KATAMON, promueve los proyectos tecnológicos de agua.
- Programa de Industrias subcontratistas de Investigación y Desarrollo, que apoya los proyectos de Investigación y Desarrollo civiles.
- Programa de estudios exploratorios para la industria de Investigación y Desarrollo, apoya el estudio de mercados potenciales para nuevas tecnologías.
- ISERD, apoya los fondos de investigación en Europa, poniendo juntas la investigación industrial y académica.
- Incluso la bolsa de Tel Aviv (en inglés, TASE), provee una ruta de salida para compañías de alta tecnología.

Entre las políticas que se tienen en Israel para promover la financiación del emprendimiento están: las de innovación industrial para promover la financiación del emprendimiento, el modelo de *cluster* y el concepto de sistema de innovación nacional (Wonglimpiyarat, 2016).

Por otra parte, resulta importante resaltar, que siendo tan pequeño el mercado israelí, tiene entonces un reto más: las nuevas empresas desde que nacen tienen una visión global del mercado y son internacionales desde su concepción. Por esta misma razón, salen de su zona de confort y siempre están pensando en innovar; tienen un plan de salida bajo el brazo, es decir, desde que crean las empresas, piensan en lograr rápidamente un punto que permita venderlas muy bien; piensan que se aprende del fracaso, y de hecho, el capital semilla que hayan recibido del gobierno no tienen que devolverlo, en caso de que fracasen.

Para resumir un poco el modelo, Israel tiene incubadoras que cotizan en bolsa, aceleradoras privadas y públicas, cofinanciación estatal del 85% en proyectos y confianza de los inversores nacionales y extranjeros en la fase semilla, en la que, por lo general, las empresas no tienen flujos de caja positivos necesarios para el servicio de la deuda.

Vemos entonces que más que tener un conjunto de instituciones que apoyen el emprendimiento, es necesario tener una actitud en pro del emprendimiento y un pensamiento de emprendedor en los diferentes actores del ecosistema.

4.1.3 RUANDA

Después de la guerra civil, producto de la división étnica histórica, el genocidio de 1994 y la consecuente disminución de la población, el país centroafricano se vio en una difícil situación económica. Según cifras del Banco Mundial, en 1990, el PIB per cápita de Ruanda era de 351,3

dólares; y decreció a 125,7 dólares en 1994. A partir de ese momento, comenzó una recuperación lenta de la economía. Para 2006 ya contaba con cifras similares a las de 1990, mostrando un crecimiento económico sostenido, que en 2008 alcanzó el 8% (Banco Mundial, 2016).

Ruanda logró cuadruplicar su PIB per cápita, a partir de una revolución empresarial, en la que el gobierno identificó las 3 industrias con más potencial de desarrollo (turismo, café y té), las apoyó y logró crear 72.000 nuevas empresas, y como consecuencia se obtuvo una reducción de la pobreza en un 25% (J. D. Isenberg, 2010a).

Desde el 2001, el gobierno ruandés ha hecho una serie de reformas como la privatización de bancos y liberalización de más industrias. Esto ha resultado en un incremento muy interesante de la Inversión Extranjera en el país (Tobias, Mair, & Barbosa-Leiker, 2013).

La política gubernamental para la visión del 2020 de Ruanda, escrita en el año 2000, expresa el objetivo principal de alcanzar un ingreso per cápita de país de ingreso medio, de manera equitativa, además de convertirse en una nación moderna y unida, sin discriminación entre sus ciudadanos. Los principales objetivos de esta visión son: en el corto plazo, promover la estabilidad macroeconómica y la creación de riqueza para reducir la dependencia de las ayudas; en el mediano plazo, transformarse de una economía con base agraria a una economía basada en el conocimiento; y a largo plazo, crear una clase media productiva y fomentar el emprendimiento.

Los 6 pilares de esta visión son:

1. Buen gobierno y un Estado capaz.
2. Desarrollo del recurso humano y una tecnología basada en el conocimiento.
3. Desarrollo liderado por el sector privado.
4. Desarrollo de infraestructura.

5. Una agricultura productiva, de alto valor y orientada al mercado.

6. Integración Regional e internacional.

Esta visión contempla también la intención de construir un ecosistema propicio para que la economía se diversifique hacia el sector secundario y terciario, mientras que surge una clase media emprendedora que se haga cargo de la orientación principal de los esfuerzos de desarrollo del país, desde el Estado y los donantes extranjeros (Ministerio de Finanzas y Planeación Económica, 2000).

Cabe resaltar que las proyecciones que se hicieron con la Visión 2020 en materia de PIB per cápita en dólares (USD), por ejemplo, fueron de US\$400 para el año 2010 (Ministerio de Finanzas y Planeación Económica, 2000); y la realidad fue de US\$554, es decir, muy por encima de lo proyectado. Para el año 2020 se espera que esté alrededor de US\$900, que no parece inalcanzable, toda vez que para 2015 ya se tenían cifras de alrededor de US\$700 (Banco Mundial, 2016), en este mismo indicador.

La meta para 2010 en el indicador de esperanza de vida al nacer era de 50 años. En la realidad, para el 2010, este indicador estaba en 61,4 y para 2014 en 64 años, esto es, mucho más alto de lo esperado (Banco Mundial, 2016).

Con la liberalización de la economía por parte del gobierno y el aliento que se les dio a los cultivadores de café, además del apoyo técnico y financiero de ONGs, importadores y tostadores de café; los empresarios locales de Ruanda se organizaron en cooperativas y trabajaron juntos para mejorar métodos de cultivo, manipulación y procesamiento, aprovechando la excelente calidad que se puede producir en ese país.

El café especial de Ruanda ha estado muy cerca de ganar en competencias internacionales de café especial y sigue creciendo el volumen de exportación y el precio de venta, lo que ha significado un incremento importante en los ingresos de los productores de café (Boudreaux, 2007).

Según Tik Root, en su artículo *Rwanda's Start-up Generation* de la revista *Virginia Quaterly Review*, los esfuerzos por fomentar el emprendimiento, “parecen estar sembrando un patriotismo en las nuevas generaciones que, aunque no olvidan su historia, están dispuestos a evolucionar más allá de sus cicatrices” (2016).

Por su parte, Emmanuel Iruobe, en su artículo titulado *The Startup scene in Rwanda*, afirma que “hoy los emprendedores jóvenes están comprometidos con la transformación de su nación, no sólo en la capital, sino también en el área rural”. Desde Knowledge Lab (Klab), que en una incubadora de tecnología, desarrollan proyectos que van desde recolección de leche en el campo con mejoras a partir de software, hasta una versión local de *Trip Advisor*. Este centro, ofrece wi-fi gratis y espacios para trabajar, mentoría de profesores universitarios y líderes de negocios (Iruobe, 2014).

Esta incubadora de innovación fue fundada en 2012 entre el gobierno, el sector privado y donantes internacionales (Agencia de Cooperación Internacional de Japón), como respuesta a la grave crisis financiera después del genocidio, se convirtió en un elemento fundamental para el ecosistema de emprendimiento y desarrollo económico.

Además de darle herramientas tecnológicas a los jóvenes, en este país africano se interesan por inculcarles una mentalidad de emprendedores. Para esto ofrecen programas de formación y talleres, así como competencias de financiamiento (Root, 2016).

Ruanda cuenta con una gran cantidad de programas e instituciones destinadas a ayudar a los jóvenes a traducir sus ideas y ambiciones en puestos de trabajo tangibles, además de KLab, tienen la Competencia de Modelo de Negocio *startUp*, que les ofrece a todas las clases de ideas de negocio, la oportunidad de convertirse en un negocio viable, ir al mercado rápidamente, probar los supuestos y modificar su modelo de negocio a medida que aprenden lo que impulsa a los clientes y genera mayores ingresos (Iruobe, 2014).

Millicom, la empresa multinacional de telecomunicaciones, lanzó en marzo de 2014 “*Think*”, que es una incubadora de alta tecnología que desarrolla nuevas soluciones digitales para África, situada en la capital de Ruanda. Provee a desarrolladores y *startUps* con capital semilla, programas de coaching y entrenamiento, acceso a recursos técnicos de Tigo para prueba de productos, ensayos y soporte para acceder a inversionistas y clientes del exterior.

La Central de Medios de Ruanda es una incubadora lanzada por el Instituto de Periodismo de Guerra y Paz y provee a empresarios de medios de comunicación local en Ruanda, con acceso a capital semilla, espacio de oficina y orientación para ayudar a fomentar los medios de comunicación en el país (Sotunde, 2014).

El Fondo para la Tecnología e Incubación de Empresas (en inglés, TBIF), fue establecido por el Instituto de Ciencia, Tecnología y Administración de Kigali (en inglés, KIST), en 1997. Este fondo ofrece servicios de consultoría de negocios y promueve la colaboración entre el sector privado, la academia y el gobierno. Así mismo, KIST, fundó el Fondo para el Desarrollo Empresarial de KIST (en inglés, KEDF), que apoya a los empresarios de *startups* y recién graduados de instituciones de alto aprendizaje, para promover el emprendimiento y el desarrollo, a través de capital semilla para que comiencen sus nuevos negocios (African Incubator Network, 2007).

Iruobe (2014) concluye que con tantas personas muertas, exiliadas y encarceladas, los ruandeses que sobrevivieron y se mantuvieron en el país, entendieron que con venganza no conseguirían tener una mejor vida y decidieron trabajar juntos para alcanzar metas individuales. Se reconoce entonces que, si bien los negocios no son una estrategia para superar los conflictos como tal, sí juegan un papel vital en el proceso de reconciliación y postconflicto.

Además, se observa cómo el emprendimiento tuvo un papel protagónico en el desarrollo que buscaban, y fue así, porque decidieron modificar una gran cantidad de políticas, con el fin de

fomentarlos, junto con la inversión extranjera en el país, obteniendo excelentes resultados, como los ya mencionados.

4.1.4 BOLIVIA

Este país, rico en recursos naturales, con más del 50% de sus exportaciones dependientes del gas, se mantiene como uno de los países menos desarrollados, como consecuencia de la orientación de políticas de Estado que desalientan la inversión y el crecimiento.

La falta de inversión extranjera en sectores clave, sumada al conflicto existente entre grupos sociales, implica retos mayores para esta economía, por lo que, en 2015, el presidente Evo Morales aprobó una ley de inversión y prometió no volver a nacionalizar más industrias, con el ánimo de mejorar el clima en este sentido en el país (Central Intelligence Agency, 2016).

Bolivia cuenta con una población de aproximadamente 10.7 millones de habitantes, un PIB per cápita de US\$3.095 para el 2015, y una tasa de crecimiento del PIB de entre el 3 y 4% para los últimos 5 años, alcanzando el 5,14% en el 2014.

Se observa una reducción en la tasa de incidencia de la pobreza sobre la base de US\$1,90 por día, que para el año 2000 alcanzaba el 29,67% de la población; para el 2005, el 20%, y para el 2013 ya estaba a niveles del 7,7% (Banco Mundial, 2016). Este cambio favorable coincide con la creación por parte del gobierno del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC) mediante decreto supremo en noviembre de 2001, con el objetivo de apoyar la lucha contra la pobreza, creando condiciones adecuadas de competitividad y productividad.

Del SBPC, sale la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), que trabaja por áreas de acción, una de las cuales es Tecnología e Innovación, y se encarga de relacionar las universidades

con las empresas de las cadenas productivas, para mejorar su capacidad de innovación tecnológica y su calidad gerencial. La UPC promueve programas como Crecer, que es una “caja de herramientas” para el desarrollo gerencial y Nexos Productivos con Universidades, programa en el que, en lugar de una tesis de grado, los estudiantes realizan un trabajo dirigido a resolver un problema puntual del sector privado, además usan el programa Crecer en las universidades donde se dictan charlas con decanos y profesores en temas de emprendimiento, estrategia empresarial y otros temas empresariales (Corporación Andina de Fomento, 2005).

En la actualidad, el ecosistema emprendedor boliviano comprende cinco etapas por las que pasa una *startup* y por cada una de las cuales es acompañada e impulsada por las diferentes instituciones que componen cada fase del proceso dentro de dicho ecosistema:

1. La sensibilización es la etapa que busca promover la mentalidad emprendedora y la innovación.
2. Luego sigue la etapa de identificación, en la que se reconocen las oportunidades que hay en el mercado, desde las necesidades o problemas para diseñar ideas de negocio que resuelvan dichos problemas. En esta etapa se valida el modelo de negocio.
3. Después sigue la etapa de formulación, en la que se potencializa el grado de madurez de la iniciativa empresarial, diseñando un modelo de negocio diferenciado y la validación del concepto del producto, además se ofrece acompañamiento técnico de mentoría, prospectiva, *coaching*, *elevator pitch* y *co-working*.
4. Luego viene la etapa de puesta en marcha, en la que comienza la operación de la empresa en el mercado, se desarrollan procesos de gestión comercial, se valida el modelo de negocio y se hacen ajustes necesarios que garanticen la innovación de este; además se diseñan estrategias y se definen procesos y procedimientos de la empresa; entre otras acciones,

encaminadas a generar un flujo de caja que garantice la sostenibilidad de la empresa. Se aterriza el plan de negocios con el *Balance Score Card*.

5. Finalmente, en la etapa de aceleración, se busca maximizar el valor agregado de la empresa vía internacionalización e innovación; y consolidar su crecimiento sostenible, buscando socios estratégicos, capital y nuevos clientes.

Los actores del ecosistema de Emprendimiento en Bolivia, según las diferentes áreas, son:

- En lo académico: Universidad Real, Universidad Nuestra señora de la Paz, Universidad de Ciencias Administrativas y Tecnologías, Escuela Europea de Negocios, Instituto Boliviano de Comercio Exterior, Posgrado Auditoría UMSA, Posgrado en Ciencias del Desarrollo CIDES - UMSA, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Escuela de Producción y Competitividad.
- En cooperación internacional: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Agencia de Cooperación Alemana, Agencia de Cooperación Internacional de Corea en Bolivia, Agencia de Cooperación Internacional de Japón, Banco Interamericano de Desarrollo y Banco mundial.
- En el sector privado: Grupo Empresarial del Oriente GEO, Asociación de Bancos Privados de Bolivia, Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, Cámara Boliviana de Construcción, Cámara Boliviana de Exportadores de Quinoa y Productos Orgánicos, y Cámara Boliviana de Franquicias.
- Sector financiero: Bancosol, Findeto S.A, Banco BISA, Banco Los Andes Procredit, Banco Mercantil Santa Cruz, Banco Nacional de Bolivia, Banco Unión, Banco de Crédito.
- Instituciones gubernamentales: Consejo Departamental de Competitividad de Cochabamba, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Pro Bolivia, Programa de Apoyo a

la Promoción del Crecimiento y la Diversificación de las Exportaciones, Promueve Bolivia, Unidad de Emprendedurismo GAMLP y Viceministerio de Ciencia y Tecnología.

- Entre los servicios de apoyo están: Junior Chamber International, Aldeas Infantiles SOS, Centro Juvenil para el Desarrollo Humano, Conglomerado Textil Boliviano, Fundación AVINA y Fundación Bolivia Digital.
- Otras instituciones: Red Nueva Empresa, Red Conecta, Fundación para el Desarrollo Sostenible, Fundación Maya, Fundación INFOCAL La Paz, Programa de Desarrollo Empresarial para Empresas, Pro Mujer, Capital para el Crecimiento Empresarial, Fundación Emprender Futuro, Fundación Trabajo Empresa, Red Bolivia Incuba y Red Bolivia Emprendedora, Organización Internacional Holandesa de Cooperación para el Desarrollo (Bolivia Emprende, 2016).

Son dos los eventos principales que se dan lugar en el ecosistema de emprendimiento boliviano: Impacta Bolivia Challenge y Startup Weekend Cochabamba.

- En Impacta Bolivia Challenge colaboran diferentes actores, como el Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba y la Cámara de Comercio de Servicios Cochabamba; Grupo Empresarial de Oriente, desde la industria; Universidad para el Desarrollo y la Innovación y Universidad UCATEC, como representación de la Academia (Ecosistema Emprendedor Boliviano, 2015) y en él se invita a las personas a que identifiquen una problemática que afecte a 1 millón de bolivianos, armen un equipo y se registren, desarrollen una idea innovadora de impacto y finalmente, aceleren sus emprendimientos (Emprende Bolivia, 2015).
- Startup Weekend Cochabamba es un evento global de emprendimiento y acción en el que se reúnen empresarios, diseñadores, personas de marketing, desarrolladores y

emprendedores, para desarrollar ideas de negocio que puedan convertirse en empresas que solucionen problemas de la comunidad. El ganador se mide luego, con *startups* a nivel mundial (Startup Weekend, 2016).

A pesar de lo relativamente nuevo del ecosistema emprendedor boliviano, el índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) para 2014 en Bolivia, es del 27,4% en adultos, que lo ubica en el cuarto lugar, entre los países que basan su economía en la explotación de recursos naturales, y el sexto lugar entre los 70 países que participan en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). En Latinoamérica, Bolivia ocupa el tercer lugar, después de Ecuador y Perú.

Un hallazgo interesante del GEM Bolivia 2014, es que Bolivia tiene un buen nivel de crecimiento económico (promedio de 3,6% en los últimos 5 años) (Banco Mundial, 2016), que en parte se puede atribuir a la significativa TEA. Sin embargo, esta TEA ha disminuido en los últimos años, al parecer, como consecuencia del incremento en los empleos formales, especialmente en el sector público (GEM Bolivia 2014, 2015). Lo que llevaría a pensar que la TEA en disminución en este país corresponde a aquellos emprendimientos que se hacen con el fin de autoemplearse.

A pesar del TEA, el impacto de estos emprendimientos, medido en términos de generación de empleo no es el mejor hasta el momento, pues cerca del 71% de los emprendimientos proyecta crear 5 o menos empleos, y sólo el 6% de estos, proyecta generar por lo menos 20 empleos en los próximos 5 años.

Otra razón por la que el emprendimiento no está teniendo el impacto que podría tener en Bolivia, es que los sectores en los que se está moviendo esta actividad, presentan saturación. Estos sectores son: comercio, manufactura, alojamiento y restaurantes. Así mismo están saturados el comercio minorista y las actividades de venta. Según el presidente de la Confederación de Empresarios

Privados de Bolivia (CEPB), estos emprendimientos pueden ser promovidos a sectores que tengan un mayor impacto en lo económico, social y medioambiental (Vásquez, 2015).

4.1.5 ECUADOR

Después de la crisis bancaria que sufrió este país entre 1999 y 2000, en la que el PIB Per Cápita pasó de US\$ 2.300 en 1998 a US\$ 1.584 en 1999 y US\$ 1.451 en el año 2000, el gobierno tuvo que tomar medidas para estabilizar la economía, y lo logró por medio de la dolarización, que junto con otros factores como los altos precios del petróleo, las remesas y el incremento de las exportaciones no tradicionales, devolvieron el crecimiento económico en los años siguientes (Central Intelligence Agency, 2016).

Este país latinoamericano tiene alrededor de 16.1 millones de habitantes, PIB Per cápita de US\$ 6.248 para el 2015 y una tasa de crecimiento del PIB Per Cápita promedio en los últimos 5 años de 2,8% (Banco Mundial, 2016).

El apoyo al Emprendimiento en Ecuador es relativamente joven, comparado con los otros países de Latinoamérica que vienen impulsando esta actividad, en su mayoría, desde los años setenta. Sin embargo, para el 2015, cuenta con la TEA más alta de Latinoamérica (33,6%), seguido por Chile (25,9%), Colombia (22,7%) y Perú (22,2%) (GEM Ecuador 2015, 2016).

El factor cultural es importante, siempre que la población ecuatoriana considera emprender como una buena opción de carrera, que aunque está por debajo del indicador alcanzado por Colombia, cuando se pasa a analizar la intención de emprender Ecuador está por encima y esto finalmente hace que su TEA sea superior. Además, se resalta la actuación de los medios, que presta suficiente cobertura a los emprendedores y divulgan en buena medida los casos de éxito.

Para hablar un poco de la historia del Emprendimiento en este país, es importante mencionar que en 2003 se crean las primeras Incubadoras (Emprender, Invocal y ADE) y Centros de Emprendimiento en universidades. Luego, en 2004, se crea el Sistema Ecuatoriano de Apoyo a la Formación de Emprendedores (SEAFE).

En 2005 se crean Inn pulsar (Impulsadora Cuenca), Coquito (Agencia de Desarrollo Económico de Quito), RIEE (Red de Incubadoras de Empresas de Ecuador). Para 2006, se crea REVNI (Registro de Valores no Inscritos), como instrumento de financiamiento para emprendedores a través de la Bolsa de Valores de Quito; Fondo de capital semilla de US\$ 10.000 para cada emprendedor, creado por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT). En Este mismo año, se cierra Emprender e Invocal por falta de compromiso de los socios.

Entre 2010 y 2011 nace Emrendecuator, una iniciativa que incluye 26 potenciadoras certificadas, transferencia del programa Emrende Provincia a 7 gobiernos provinciales, más de 200 emprendedores apoyados, diseño de políticas públicas, primera red de mentores de Ecuador y primera red de ángeles inversionistas de Ecuador (Catapulta, 2011).

Han surgido iniciativas privadas de financiamiento como *Startup Ventures* y *Ángeles EC*, agrupando inversores en Quito y Guayaquil principalmente, que buscan capitalizar empresas con potencial de crecimiento y capacidad de internacionalización.

Por parte del gobierno, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), ha acreditado incubadoras y programas para la promoción del Emprendimiento y la Innovación como El Banco de las Ideas, que otorga capital semilla a las empresas que necesitan desarrollar o validar prototipos, con el acompañamiento de incubadoras. Además, es importante mencionar el proyecto de ley Código Ingenios, que tiene dentro de sus objetivos, establecer un Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.

Otros actores importantes que han surgido en el Ecosistema de Emprendimiento ecuatoriano son las comunidades de Emprendedores, entre las que se encuentran StartUp Weekend, Girls in Tech y Espiral, que buscan hacer crecer el conocimiento y las habilidades de potenciales emprendedores, por medio del *networking* y el trabajo colaborativo.

Dentro del Ecosistema se encuentran también espacios para el coworking y la innovación como Kruger Labs, Invernadero, Buentrip, Hub, i3lab, impacto Quito, entre otros, que ayudan a difundir casos de éxito de emprendimientos con potencial para escalar e internacionalizarse (GEM Ecuador 2015, 2016).

Así mismo, la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), que tiene como objetivo posicionar a Ecuador dentro de los 3 países más atractivos para emprender en Latinoamérica en 2020 y funciona con 80 actores del sector público, privado y la academia (Alianza para el Emprendimiento e Innovación, 2016).

Esmeraldas, siendo una de las regiones menos desarrolladas en Ecuador, que según el censo de 2010 contaba con cerca de 535.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010), con altas tasas de solicitantes de asilo político y refugiados, situación que hace más difícil sacar adelante el IDH, además de las altas tasas de desempleo, que para refugiados y asilados alcanza el 25% para 2015 y la ausencia de una industria representativa, está ayudando a convertir a los refugiados en actores económicos y agentes de su propia integración en Ecuador. Al mismo tiempo está contribuyendo con el desarrollo de la provincia, creando empleos e impulsando la creación de nuevos negocios.

Lo anterior, es un esfuerzo conjunto entre la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el gobierno, emprendedores sociales, el sector privado, ONG's, instituciones financieras y educativas.

El objetivo principal de este programa es crear pequeñas empresas que generen empleo y riqueza para los refugiados y la comunidad local, estableciendo una incubadora de empresas, que funciona como todas las incubadoras, con la diferencia de ofrecer a los asilados y refugiados, oportunidades que no tendrían de otra manera. Más allá del desarrollo empresarial, buscan promover la integración local, resolución de conflictos, solidaridad con los refugiados e igualdad de género. Para lograr obtener un cupo en este programa, el aspirante debe someterse a unas evaluaciones de capacidades y de indicadores económicos y sociales. La decisión de quiénes son los ganadores, está en manos de un comité compuesto por entidades públicas y privadas. El apoyo que reciben los ganadores, incluye formación, asistencia técnica y capital de desarrollo para expandir y consolidar las empresas. La ACNUR, alienta además a los emprendedores a contratar a otros asilados y refugiados, para mitigar el riesgo de que los más vulnerables queden fuera de las oportunidades de negocio.

Con este programa, se han creado 26 empresas, de las cuales sólo 4 han fracasado, por el fallecimiento de algún miembro de su familia o porque se han reasentado en otro país.

Los negocios de emprendedores refugiados están generando empleo, no sólo para ellos, sino también para los locales de Esmeraldas, contribuyendo con el desarrollo económico de la provincia y combatiendo la discriminación hacia los refugiados (Sánchez Piñeiro & Saavedra, 2016).

Se observa entonces, en este caso, cómo es posible articular las acciones de diversos actores, para fomentar el emprendimiento, generando desarrollo e integración socioeconómica, con los elementos que se cuenta. Se trata de buscar oportunidades y empoderar a la gente, más que resolverles la necesidad más inmediata.

4.1.6 BANGLADESH

Este país es relativamente joven, pues se independizó en 1971 de Pakistán, tras haber sufrido uno de los más sangrientos genocidios por parte del ejército pakistaní, en la lucha por la independencia. Cuenta a 2015 con alrededor de 161 millones de habitantes, un PIB Per cápita de US\$ 1.211 y un crecimiento del PIB Per Cápita promedio del 5% en los últimos 5 años (Banco Mundial, 2016). A pesar de la inestabilidad política, la corrupción, la infraestructura deficiente, la lenta aplicación de reformas económicas, la crisis financiera global y la recesión de 2008 y 2009, ha tenido un progreso significativo mejorando la vida de su gente y reduciendo la pobreza, que para el año 1980 alcanzaba el 70% de sus habitantes; luego, para el año 2000, ya representaba cerca del 60% y para el 2010, aproximadamente el 43% (Banco Mundial, 2016).

Además de la situación ya mencionada, en Bangladesh hay una falta de acción de sus grupos gubernamentales y empresariales para construir instituciones que faciliten la participación en mercados. Estos vacíos institucionales pueden ser explicados en parte por la herencia política, económica y social de la guerra de liberación en 1971. Dichos vacíos, a su vez, dieron paso a que algunos empresarios motivados llevaran a cabo cambios sociales e institucionales. Es así como las ONGs de Bangladesh están entre las más activas en el mundo.

BRAC, una ONG que inició en 1972 como un proyecto a pequeña escala para el socorro y la rehabilitación destinado a reparar algunos estragos de la guerra, es ahora una organización de desarrollo dedicada a aliviar la pobreza, empoderando a los pobres, habilitando el ambiente para que las personas tomen control de sus vidas, ya sea con cuidado de la salud basado en la comunidad, microcrédito, educación para los niños, derechos humanos y empoderamiento jurídico, intervenciones de justicia social, empresas e incluso, una universidad completa de derecho.

Los objetivos principales de esta ONG son:

1. Erradicar el hambre y la pobreza extrema.
2. Alcanzar Educación Primaria Universal
3. Promover igualdad de género y empoderar a las mujeres.
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir VIH/ ETS, malaria y otras enfermedades.
7. Asegurar un ambiente sostenible.
8. Asociación Mundial por el Desarrollo.

BRAC cuenta con una metodología que incluye entrenamiento uno a uno, concesión de activos, formación y asistencia sanitaria, que conducen al desarrollo y la integración social, con excelentes resultados que muestran que el 95% de los graduados, mantiene su tendencia a mejorar, incluso 4 años después de terminar el programa.

Para lograr sus objetivos, esta ONG cuenta con donantes internacionales como el Departamento de Desarrollo Internacional de Reino Unido y el Departamento Australiano para Asuntos Exteriores y Comercio (BRAC, 2015).

Lo anterior muestra cómo, ante vacíos institucionales, la relación entre donantes y organizaciones de sociedad civil, representan un nuevo paradigma de desarrollo financiero.

Un caso exitoso de emprendimiento, conocido ampliamente, es el caso del Banco para los pobres (Grameen Bank), una iniciativa de Muhammad Yunus que empieza en la aldea de Jobra, donde los habitantes pasaban por una hambruna en 1974, después de la independencia de Pakistán. En ese momento las oportunidades de desarrollo eran muy escasas y existía un limitado acceso al crédito por el alto costo del endeudamiento. Yunus decide establecer un sistema de microcréditos dirigido

a la población de menores recursos a tasas razonables y crea así el Grameen Bank, con el fin de hacerlos parte del desarrollo (Revista Semana, 2013).

Según cifras internas del Grameen Bank, el 42% de las familias que accedieron a este tipo de créditos en Bangladesh, superó la línea de la pobreza hasta el año 2001 y los impactos positivos se ven en diferentes áreas, pues ha contribuido no sólo al incremento de los ingresos de los prestatarios, también a la mejora de la calidad de vida de las personas, llevando desarrollo a la comunidad (Yunus, www.grameen.com, 2003).

A abril de 2015, Grameen Bank ha concedido créditos por más de 11,350 millones de dólares, beneficiando a más de 8 millones de personas, con grandes facilidades, sin avales ni garantías y con una tasa de no pagos por debajo del 5%. Todo esto, como resultado de la lucha de Yunus por una economía más justa, lo que le significó ganar el Premio Nobel de la Paz en 2006 (De Arrieta Palacio, 2015).

El hecho de haber creado un actor financiero para los emprendimientos de la época y haber conseguido que esa cantidad de familias beneficiadas, mejoraran sus condiciones y logaran un mejor desarrollo económico, da una idea de la importancia de contar con instituciones que apoyen el emprendimiento y no sólo financieramente. Es importante reconocer que el primer paso para crear una red de emprendimiento lo puede dar cualquiera de los actores, y a partir de ahí, se va estructurando el ecosistema.

Es de destacar, cómo una iniciativa va generando mucho más impacto, en la medida en que se divulga el caso de éxito y se alienta a otros a innovar y a querer emprender, como sucedió con Grameen Phone, que se aprovechó de los contactos que ya tenía Grameen Bank y sobre todo de la relación que tenía con sus acreedores, para llevar a cada pequeña aldea una solución de

telecomunicaciones, en la que el acreedor de Grameen compra un teléfono y vende los minutos a las otras personas de la aldea, y genera ingresos personales.

El negocio no se quedó sólo en venta de minutos: los ingresos generados por vender el servicio telefónico y de internet, a través de un sistema recargas electrónicas de esas personas que adquirieron los teléfonos, dobla el ingreso nacional per cápita (Grameen Bank, 2014).

En la actualidad, existen diferentes instituciones que apoyan el emprendimiento y han ido conformando el ecosistema emprendedor. Entre ellas están:

- Better Stories Foundation, empresa dedicada al impacto social, impulsando a Bangladesh y su gente a través del poder del desarrollo empresarial, con 3 programas principales:
 1. Incubadoras, aceleradoras y competencias. Esto incluye programas como Founder's Institute, StartupCup y Seed Star World.
 2. Consultoría uno a uno, para ayudar a los emprendimientos a tener éxito.
 3. Actividades para construir el Ecosistema que se aspira tener, como Rooftalks Networking Series y Kids Go Coding Program (Better Stories Foundation, 2016).
- Dhaka Founder Institute, que es el programa mundial de lanzamiento de startups para empresarios con talento, que les ofrece estructura, mentoría y conexiones globales para que empiecen empresas perdurables (Founder Institute, 2016).
- Future Startup, cuyo propósito es construir un ecosistema para promover la idea de tomar la iniciativa, y demostrar que esa es la forma de resolver problemas críticos y progresar. De Future Startup nace Impact Project, es un proyecto que intenta llegar a cada rincón de Bangladesh, contando historias de jóvenes emprendedores, fabricantes e innovadores; con

el fin de inspirar a más gente a tomar la iniciativa y ser los “hacedores de cambio” que tanto necesita esa sociedad (Future Startup, 2016).

- EMK Center, que es un centro de innovación, creatividad y *networking* para jóvenes emprendedores y líderes (EMK Center, 2016).
- Bangladesh Brand Forum (BBF), busca activar el concepto de marca como una estrategia para construir el entorno de los negocios del país (Bangladesh Brand Forum, 2016).
- Fenox Venture Capital, es una firma de capital de riesgo con base en Silicon Valley, que trabaja con compañías tecnológicas emergentes a lo largo del mundo, y se especializa en ayudar a los emprendedores a expandirse globalmente en Norteamérica, Asia, Medio Oriente y Europa (Fenox Venture Capital, 2016). Además organiza el Startup World Cup, evento dedicado a lanzar y asesorar a la nueva ola de líderes emprendedores, que busca atraer a las mentes más brillantes del planeta para que resuelvan los retos más grandes, con soluciones diferentes que muevan el ecosistema hacia adelante (Startup World Cup, 2016). También organizan el Connecting Startup Bangladesh, el cual es un concurso, iniciativa de la división ICT del gobierno, que busca seleccionar 10 startups para representar a Bangladesh en el exterior. Los ganadores obtienen un espacio libre de costo en el primer parque tecnológico de software en la torre Janata, en Dhaka, y capital semilla (Connecting Startup Bangladesh, 2016).
- Young Entrepreneur’s alliance summits, cuyo objetivo principal es crear una fuerte interconexión entre *startups* a lo largo del Estado; construyendo redes de contacto entre incubadoras y conectando *startups* con fondos de ángeles inversionistas (Young Entrepreneur’s Alliance, 2016).

Estas, para mencionar algunas Organizaciones que están fomentando el Emprendimiento en el país y que demuestran que las iniciativas, no siempre nacen del gobierno, también nacen de la sociedad

civil y el sector privado. A veces sólo hace falta que alguien tome la iniciativa para que se vaya construyendo toda una red de apoyo, hasta que finalmente el Gobierno también se vincule con políticas públicas de emprendimiento que refuercen el ecosistema.

4.2 ESTRATEGIAS EXITOSAS

En este punto se identifican las estrategias exitosas implementadas en las regiones estudiadas. Tanto en las que se dieron de manera orgánica, pues no se pensó desde el comienzo en construir un Ecosistema (como se define en este ejercicio de investigación) que fomentara el emprendimiento, pero que finalmente eso fue lo que sucedió; como en las que así lo concibieron desde sus inicios y que, en consecuencia, permitieron lograr algún avance en materia de Desarrollo Económico.

4.2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS

- Liberalización del a economía por parte del gobierno. (Ruanda)
- Identificación de 3 industrias con mayor potencial de desarrollo. (Ruanda)
- Establecimiento de un fondo para la tecnología e incubación de empresas. (Ruanda)
- Establecimiento de fondo para el desarrollo empresarial que ofrece capital semilla a los recién graduados para que comiencen sus nuevos negocios. (Ruanda)
- Creación de ley de inversión para incrementar confianza inversionista. (Bolivia)
- Creación de un sistema que brinde condiciones adecuadas de competitividad y productividad - Unidad de Competitividad y Productividad. (Bolivia)

- Creación de un ecosistema dividido por etapas, por las que pasa una *startup*, y por cada una de las cuales es acompañada e impulsada por las diferentes instituciones que componen cada fase del proceso dentro de dicho ecosistema. (Bolivia)
- Política de inmigración abierta. (Silicon Valley)

4.2.2 APOYO FINANCIERO

- Sector privado se vincula ofreciendo capital semilla. (Millicom en Ruanda)
- Apoyo a recién graduados de instituciones de alto aprendizaje con capital semilla. (Ruanda)
- Creación de instrumento de financiamiento para emprendedores a través de la Bolsa de Valores. (Ecuador)
- Creación de red de ángeles inversionistas. (Ecuador, Bangladesh)
- Iniciativas privadas de financiamiento que agrupen inversores que busquen empresas con potencial. (Ecuador)
- Dirigir las donaciones hacia el fortalecimiento del emprendimiento, más que hacia el cubrimiento de una necesidad inmediata. (Ruanda, Bangladesh)

4.2.3 CULTURA

- Fomento de cultura emprendedora a partir de programas de formación y talleres. (Ruanda)
- Medios de comunicación que divulgan casos de éxito de emprendedores. (Ecuador)
- Creación de un proyecto que va a todos los rincones de la región a contar historias de jóvenes emprendedores exitosos, con el fin de inspirar a más gente a tomar la iniciativa. (Ecuador)
- Tener la convicción de que se aprende del fracaso. (Israel)

- Actitud en pro del emprendimiento y pensamiento de emprendedor. (Israel)
- Surgimiento de comunidades de emprendedores que busquen crecer el conocimiento y las habilidades de potenciales emprendedores por medio del *networking* y el trabajo colaborativo. (Ecuador)

4.2.4 SERVICIOS DE APOYO

- Fundar una incubadora entre el gobierno y el sector privado, en la que además pueden participar donantes internacionales, si los hay. (Ruanda)
- Establecimiento de incubadoras como iniciativa del sector privado. (Ruanda, Ecuador)
- Crear competencias de modelo de negocio *startup*. (Ruanda)
- Creación de competencia en la que se invita a las personas a que identifiquen una problemática que afecte a un millón de personas de la región. (Bolivia)
- El sector privado se vincula ofreciendo acceso a recursos técnicos para pruebas de productos, ensayos, soporte. (Ruanda)
- Creación de institución que ofrece servicios de consultoría y promueve la colaboración entre el sector privado, la academia y el gobierno. (Ruanda, Bangladesh)
- Realización de eventos globales de emprendimiento como *Startup weekend*. (Israel, Ruanda, Bolivia, Bangladesh, Ecuador)
- Transferencia de programas de emprendimiento a las provincias. (Ecuador)
- Creación de red de mentores. (Ecuador)
- Ante la falta de instituciones gubernamentales y del sector privado, las ONGs juegan un papel importante. (Bangladesh)

- Creación de un actor que interconecte *startups* con ángeles inversionistas a lo largo de la región. (Bangladesh)
- Creación de un programa que apoya la transición de Investigación y Desarrollo a mercadeo y producción. (Israel)
- Lograr una excelente integración Universidad, Estado e industria. (Silicon, Israel, Bolivia).

4.2.5 CAPITAL HUMANO

- Programas de formación y talleres dirigidos a crear una mentalidad de emprendedores. (Ruanda, Bolivia)
- Sector privado se vincula ofreciendo programas de coaching. (Millicom en Ruanda)
- Creación de un programa en el que, en lugar de tesis de grado, los estudiantes realizan un trabajo dirigido a resolver un problema puntual del sector privado. (Bolivia)
- Se dictan charlas en temas de emprendimiento, estrategia empresarial y temas relacionados; con decanos y profesores de universidades. (Bolivia)
- Creación de centros de emprendimiento en universidades. (Ecuador)
- Invertir en Investigación y Desarrollo. (Silicon, Israel)
- Creación de una institución cuyo objetivo principal es la transferencia de tecnología de la academia a la industria. (Israel)
- Desarrollo de una industria basada en el conocimiento, invirtiendo en educación durante varias generaciones. (Silicon)
- Atracción continua de emprendedores que ya llevan un buen camino recorrido. (Silicon)

4.2.6 MERCADOS

- Empresas multinacionales se vinculan ofreciendo recursos técnicos para que las startups accedan a inversionistas y clientes del exterior. (Millicom en Ruanda)
- Creación de *clusters*. (Israel)
- Creación de cooperativas por parte del sector privado, con el fin de compartir buenas prácticas y mejorar procesos, trabajando juntos. (Ruanda)

4.3 CONSULTA A EXPERTOS

En la segunda parte de esta investigación se consulta a personas con experiencia en el tema de emprendimiento, desde profesores, pasando por actores financieros, representantes del sector público y emprendedores; se indaga acerca de diferentes temas del ecosistema, relacionando principalmente los dominios propuestos por Isenberg(2011), con algunos indicadores, con el fin de encontrar aspectos comunes que proporcionen elementos para responder a la pregunta de esta investigación y que puedan ser tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones en la creación o fortalecimiento de un ecosistema que contribuya positivamente al desarrollo económico.

4.3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS

En un intento por conocer la opinión de estos expertos, desde su experiencia en el ecosistema, se les preguntó: ¿Cómo puede una región disminuir las tasas de pobreza y desempleo partiendo de políticas públicas? Los entrevistados coinciden principalmente en que las políticas enfocadas a facilitar las cosas para los emprendedores pueden contribuir en la reducción de tasas de pobreza y

desempleo, como lo expresa Juan Camilo Escobar (2016), quien cuenta con una amplia experiencia como director de proyectos y es consultor en Créame, Incubadora de Empresas:

El mundo se ha dado cuenta de que la apuesta por el emprendimiento definitivamente hay que hacerla, porque si como Estado apoyas a un emprendedor, y esta persona crece, entonces mejora su calidad de vida y puede dar algunos empleos, además no va a estar dependiente de soluciones que le dé el Estado, en el caso de Estados que tienen subsidio de desempleo (...).

Pablo Santos (2016), emprendedor exitoso y actor financiero del ecosistema de emprendimiento de Medellín, menciona la importancia de que estos emprendimientos generen principalmente empleos formales:

(...) yo creo que todo tipo de emprendimiento es válido y que de todos se necesita en alguna escala. Sobre todo, creo que es necesario tratar de promover el emprendimiento formal, que pague impuestos, que pague seguridad social; el emprendimiento que se comprometa con el entorno, ese es el emprendimiento que hay que tratar de promover, más allá del sector que sea, o que si es muy innovador o poco innovador (...) propender por la formalidad, porque uno de los grandes problemas que ha tenido este país, es que los que pagamos impuestos somos muy poquitos, entonces hay que duplicar la tasa impositiva, es así como tenemos una de las tasas impositivas más altas del mundo. Los que pagamos seguridad social somos muy poquitos, entonces terminamos, contra el presupuesto público, subsidiando la gran masa de salud y de pensiones. Entonces así es muy difícil que se desarrolle y se formalice este país (Santos, 2016).

Agostinho Almeida (2016), profesor de emprendimiento, emprendedor y actor financiero del ecosistema, considera que las políticas públicas de beneficios tributarios, deben enfocarse también en emprendimiento, teniendo en cuenta que Colombia es un país con una gran carga impositiva, lo que hace más difícil la sostenibilidad de las empresas en etapa temprana:

Algunos países dan una serie de beneficios tributarios a gente que apoya emprendimiento. Hoy el país ha trabajado mucho y ha avanzado muchísimo en este tema de ciencia, tecnología e innovación, pero falta trabajar en emprendimiento. Lo que hemos intentado hacer con el Consejo Nacional beneficios tributarios para CTI, es encontrar un espacio en la mesa y decir: de la misma forma que las empresas que invierten en innovación, en ciencia y tecnología tienen beneficios tributarios, ¿por qué no al mismo tipo de organizaciones, dar beneficio tributario si apoya emprendimiento...?.. (Almeida, 2016).

A este respecto se refiere también el profesor universitario Izaías Martins (2016), quien habla de mejorar las facilidades para hacer negocios y propiciar la creación de fondos de capital de riesgo con políticas claras:

Proporcionar las condiciones para la puesta en marcha del negocio. Primero, nosotros debemos buscar cada vez más, derrumbar barreras o trabas para la creación de los negocios y velar por la protección de la inversión. ¿Cómo puede el gobierno desde las políticas públicas influenciar eso? Propiciando que se dé más creación de nuevos fondos de capital de riesgo, con políticas claras de redes de inversionista, por ejemplo. Ahora mismo, la figura del Ángel inversionista por ningún lado, en lo que es la parte de marco legal del país está reconocida, no hay políticas claras para las redes de inversionistas ángeles. Las redes de inversionistas ángeles del país, están creadas bajo el marco legal de los fondos de capital de riesgo y no es lo mismo. No hay políticas claras, digamos un apoyo, beneficio para quien invierte en empresas de etapa temprana donde el riesgo es muy muy alto.

La Educación es también una respuesta en la que coinciden varios de los entrevistados, algunos mencionan la necesidad de educar a las personas desde temprana edad en temas de emprendimiento, como es el caso del profesor universitario Izaías Martins (2016).

(...) formando y asesorando a los emprendedores. Formar, es posibilitar o proporcionar formación desde niño en temas de emprendimiento, hasta el nivel universitario, cuando ahí ya es una formación más enfocada a pasar de esta orientación a una intención de verdad emprendedora” (Martins, 2016).

Por su parte, el profesor universitario Jorge Mesa, considera que debería pensarse en políticas públicas que incentiven y articulen la relación entre los jóvenes emprendedores y la experiencia que ya está de salida.

Lo que pasa es esto, la mayor cantidad de desempleados en un momento dado, se va a dar en los jóvenes que salen de una institución, y no van a encontrar los espacios, entonces una política que permita que estos jóvenes puedan hacer sus propios proyectos, será muy benéfica. Ahora, lo ideal aquí es poder crear políticas que ojalá logren articular a esa juventud con la experiencia que ya está de salida. Entonces es poderle dar unos incentivos a ambos para aprovechar la energía del uno y los conocimientos del otro (Mesa, 2016).

Diego Sánchez (2016), Subdirector de Créame, menciona también la necesidad de articular políticas públicas de educación con políticas de desarrollo económico y cita un ejemplo muy interesante.

Yo pienso que el tema es la articulación entre las políticas educativas y las políticas de desarrollo económico empresariales. Un ejemplo que me gusta mucho es un proyecto que se llama futuro digital, en el que hay una serie de actores, entonces están: el sector académico, el sector privado a través de las empresas, el sector público representado a través de la alcaldía y a través del Ministerio de Educación y estamos nosotros (Créame) como articuladores de ese proceso.

Entonces articulamos la educación desde la media técnica (10º y 11º) con el tecnológico y con la profesionalización, partiendo de las necesidades existentes en el mercado. La alcaldía articula los temas de pensum y el tema académico, con MinTic y Ministerio de Educación, entonces se me vuelve un laboratorio donde cojo a los de la media técnica, y los capacito de acuerdo a lo que el mercado

está demandando, conectando sus currículos, para cuando terminen la media técnica y sigan con la tecnología, poder acelerar el proceso y no tengan que repetir cuando pasen a la profesionalización. Entonces están conectados, se pueden reducir tiempos, además se están formando en lo que el mercado está pidiendo (Sánchez, 2016).

Finalmente, Tomás Mejía, ex secretario de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín, hace una diferenciación entre las políticas enfocadas a competitividad y políticas públicas que solucionen de manera estructural la trampa de pobreza y desempleo. Coincide además con los entrevistados que consideran fundamental la educación y políticas que fomenten el emprendimiento que genere empleo formal:

Las problemáticas de pobreza y desempleo no son problemáticas que se abordan con emprendimiento. El emprendimiento genera empleabilidad, pero el desempleo no es un problema de la empleabilidad. Es un problema mucho más estructural, y yo diría incluso, que es más hacia la educación. Es decir, hay desempleo, pero es porque hay mucha mano de obra no calificada y Medellín lo que está haciendo es sofisticando su base laboral a partir del conocimiento.

Entonces, cuando llegan las oportunidades laborales y vas a la masa crítica de desempleo, lo que estás viendo es que no hay personal que pueda absorber todas las vacantes que hay. Pero resulta que es que todas esta base de personas que están buscando empleo, lo que están buscando es un empleo temporal, un empleo, digamos no mal remunerado, sino, un empleo no bien remunerado, tipo maestros de obra, plomería... un tema de mano de obra no calificada, entonces yo por eso quisiera, y fuimos muy cuidadosos en los 4 años que trabajamos en la alcaldía, en separar la estructurabilidad del a problemática de pobreza de la trampa de pobreza y desempleo versus una política de competitividad.

Cuando tú en la política de competitividad fomentas la innovación y el emprendimiento y además potencializas la educación como motor del emprendimiento, lo que estás haciendo es que jalonadamente tienes que subir el perfil y la calidad de la educación en la base de la pirámide de la

población, de tal forma que en la medida en que empieces a generar más egresados, esos egresados empiecen a cubrir esas vacantes que se van generando y no al revés.

Es decir, yo no puedo estimular desde las políticas públicas empresas que me generen más empleo no calificado porque al final es un empleo temporal. En cambio, el empleo bien remunerado es un empleo mucho más estable, de largo plazo, con altos componentes de innovación y conocimiento. (Mejía T., 2016)

4.3.2 APOYO FINANCIERO

Cuando se le preguntó a los entrevistados sobre las características que consideran que deben tener los actores financieros para impactar positivamente el emprendimiento, muchos coincidieron en que estos deben desarrollar una cultura de capital de riesgo, esto es, invertir en etapas realmente tempranas, como lo afirma el profesor Izaías Martins, pues lo que se observa en el país es que suelen invertir en empresas que ya están consolidadas:

Para que los inversionistas entiendan que capital de riesgo también es asumir riesgo (...) El ecosistema necesita inversión de capital de riesgo en etapa realmente temprana o incluso en la fase de desarrollo, porque si ves un comparativo, en Estados Unidos o en una región como Silicon Valley, invierten en ideas, incluso antes del desarrollo del prototipo. Aquí no encuentras inversionistas para eso y eso es algo que todavía necesitamos desarrollar (Martins, 2016).

Además, según Juan Camilo Escobar y Agostinho Almeida, se necesita más volumen de inversión y acompañamiento al emprendedor, es decir, capital inteligente y la consideración de otros actores. Esto dijeron al respecto:

Se necesita un inversionista muy consciente, muy bien educado sobre lo que significa invertir en emprendimiento. En eso estamos en una etapa inicial en Colombia...Silicon Valley, son gente

arriesgada y que tienen un patrimonio importante. Entender que esto es una industria de aventura. Se necesita más volumen de inversión y acompañar a las empresas no solo con plata (Escobar, 2016).

(...) tiene que haber capital, y no solo capital, sino lo que llamamos capital inteligente. Hay una definición de capital Inteligente que es más allá de los recursos financieros, un apoyo estratégico a los emprendimientos y a las empresas. Digamos que todo depende de la forma como miras el ecosistema y el ciclo de inversión (...) y considerar otros actores, que yo creo que a veces en el ecosistema nos olvidamos de ellos... (...) esos actores que tienen recursos financieros, pero no son considerados fuentes de financiación, que ni siquiera están en las redes de ángeles inversionistas, a veces son personas jubiladas, que agregan más valor que un banco, más allá del dinero (Almeida, 2016).

Y lo otro es que normalmente la banca, tiene una oferta comercial muy de producto, es decir, el producto es el crédito y no el servicio como el acompañamiento y el ayudar a tomar decisiones a los clientes, y creemos que los empresarios en etapas tempranas necesitan mucho acompañamiento y ese es uno de los factores críticos para que tenga éxito. Entonces habría que capacitar a la fuerza comercial de los bancos para poder hacer ese acompañamiento, o que diseñaran sinergias con redes de terceros (Santos, 2016).

Según Jorge Mesa, es necesario que los actores financieros sean más selectivos al momento de entregar capital semilla, porque esto, a veces puede acabar con los emprendimientos. Además, afirma que los ángeles inversionistas deberían poder entender los sueños del emprendedor y no permitir que prime el tema del dinero sobre las personas:

Si fueran más selectivos, podrían entregar mayores recursos. La idea es que en un momento dado puedan estar evaluando qué están haciendo en términos de ese capital, porque muchas veces creen que, porque ya dieron la plata, se cumplió la labor, cuando después faltan muchas cosas en la retroalimentación (...) Aquí yo lo puedo ver con un caso de un emprendedor eafitense que desarrolló

un proyecto que se llama Ecodec, que es para manejar el tema de los residuos de la construcción y darles valor agregado, y en cuestión de dos años sacaron al emprendedor. Entonces yo creo que eso no está bien, o sea, no está bien en el sentido de que eso daña la confianza. En la medida en que eso se supiera, pues muchos emprendedores van a estar muy reticentes a acudir a ciertos inversionistas, y bueno, y así seguramente les ocurre a muchos(Mesa, 2016).

Algunos expertos, se refirieron a la brecha que existe en cuanto a financiación en las diferentes etapas de un emprendimiento, como lo expresa Diego Sánchez:

(...) no hay institucionalidad, no hay programas, no hay proyectos que acompañen esa fase en la que tengo una idea validada por el mercado y necesito entre los 10 millones y los 500 millones de pesos, esa fase, es una de las más complicadas porque ya saliste al mercado, pero necesitas una pequeña cantidad de recursos, pero nadie se atreve a dártelo porque todavía tienes mucho riesgo. (...) Entonces pienso que deberíamos generar más mecanismos en ese tipo de cosas, por ejemplo, crear políticas como lo que hay en créditos, crear como un fondo de garantías para inversiones en esas etapas... podría ser algo interesante (2016).

Entre las características que deberían tener los actores financieros, las más comunes en las respuestas fueron entonces: más educación en capital de riesgo, menos aversión al riesgo y más acompañamiento hacia los emprendedores.

4.3.3 CULTURA

Los entrevistados coinciden, en su mayoría, en que una cultura que favorezca el emprendimiento debe valorar el fracaso, no tener miedo a fracasar, sino, verlo como un aprendizaje. Así lo expresa Juan Sebastián Franco, Ex Director Nacional de Emprendimiento de la ANDI:

Que se premie el fracaso. Hay culturas donde se castiga el fracaso, como esta, y en unas regiones más que en otras. En las empresas más grandes del mundo, se fijan si has fracasado antes de contratarte. El que no ha fracasado, o no se ha equivocado, no tiene la experiencia del que si se equivocó (Franco, 2016).

La segunda respuesta más común es que la cultura debe premiar la creatividad, como afirma Andrés Felipe Mejía, Director de la Red de Emprendimiento de Caldas:

Una cultura que fomente la creatividad. La forma personal de abordar las cosas, mientras una persona ve un problema, otra puede ver una necesidad (Mejía A. F., 2016).

Se identifica en una más baja proporción, pero con algunas coincidencias, que debe haber espacios donde la gente pueda hablar de negocios y que las personas estén abiertas a compartir sus ideas. Así lo afirma Juan Sebastián Franco:

(...) tener espacios para hablar de negocios, ese me parece un elemento fundamental: foros, encuentros, tertulias... tu aquí en Medellín ya puedes ir es a bares donde se está hablando de emprendimiento y donde hacen eventos como: hablamos hoy de emprendimiento a las cinco de la tarde. Y llevan un speaker y hablan de emprendimiento. Créame, hacen sus actividades de networking, te puedes inscribir y vas a hablar de emprendimiento (...) que los ciudadanos compartan sus ideas. En muchas ciudades y países del mundo, la gente no cuenta sus ideas por miedo a que se las roben. Cuando eso se da, es totalmente perjudicial para los ecosistemas y para la cultura. Entonces,

¿qué es lo que debe pasar?, pues que tengo una idea y la cuento, si usted la materializa antes, es porque usted es mejor que yo. Entonces que se cuenten las ideas (Franco, 2016).

Por último, en la mínima proporción, se considera importante darle valor a la legalidad, de hacer las cosas como debe ser, pagando impuestos, pagando salarios con prestaciones, siendo formales.

Así lo expresa Pablo Santos:

El tema de formación y de valores, como de la legalidad, de hacer las cosas por el derecho, de no colarse en la fila, muchas cosas que son básicas, no solamente en los negocios, sino en la vida de la gente, aquí estamos acostumbrados como a otra cosa (Santos, 2016).

Con respecto al tema de cultura, también se preguntó a los entrevistados: ¿Cuál cree que es la relación entre IDH y cultura de emprendimiento? En este punto, todos los expertos consideran que existe una estrecha relación entre los dos y varios coinciden en afirmar que países con una cultura de emprendimiento fuerte y que faciliten los negocios, por lo general, tienen un desarrollo económico superior también. Así lo expresa Hugo Chvatal, quien es emprendedor serial y asesor en varios ecosistemas del país:

Está demostrado que donde hay mayores indicadores de emprendimiento exitoso, hay mayor generación de riqueza, por lo tanto, mayor generación de desarrollo económico y mayor derrame de esa riqueza (...) ya es función del Estado es garantizar la correcta distribución de ese derrame de riqueza (...) (Chvatal, 2016).

También coincide en este punto Izaías Martins:

Bueno, habría que ver algunos estudios y de pronto ver algunos comparativos internacionales, pero sin justificar mi respuesta, apenas con base en lo que en el momento puedo acordarme, si miramos las regiones con mayor índice de desarrollo, como, por ejemplo, los países nórdicos, también son países que tienen un ecosistema emprendedor bastante desarrollado. Si miramos lo que es la cultura,

por ejemplo, de emprendimiento y la cultura hacia capital de riesgo para el emprendimiento y empresas de etapa temprana, en lo que son los países como Finlandia, Noruega, Dinamarca, Suecia, son ecosistemas muy muy desarrollados.

Entonces, ahí uno puede también empezar a hacer un paralelo, y ver qué puede existir, entre esos países con mayor índice de desarrollo humano y el emprendimiento en esa región.

Otro ejemplo, si tomamos el caso de algunos países asiáticos como Singapur, que es el país con mayor facilidad para hacer negocios y miramos el índice de desarrollo humano, que es alto, creo que es un poco los paralelos que podemos ir haciendo. Yo creo que el desarrollo humano puede estar muy relacionado con el desarrollo del ecosistema emprendedor en una región (Martins, 2016).

Juan Camilo Escobar, también concuerda con lo anterior:

Una relación muy alta, porque con más cultura de emprendimiento, vas a hacer mayores conexiones, normalmente vas a tener más probabilidad de éxito y eso te va a disminuir la pobreza. Cuando ya la gente tiene dinero, va a invertir algo en educación, y la alfabetización hay que tenerla para poder hacer negocios competitivamente en el mundo.

Más emprendedores creando más empleos y exportar más, seguramente va a haber unos resultados económicos más sanos para el país, sin duda, eso va a afectar el índice de desarrollo humano, porque a partir del emprendimiento podemos mejorar la calidad de vida (Escobar, 2016).

Finalmente, esta es la opinión de Pablo Santos:

Es una cadena. En la medida que haya mejor educación con valores, con aspectos culturales, con temas de habilidades y temas de procesamiento de información, la gente va a poder emprender más, en emprendimientos formales con capacidad de escalar, con capacidad de ser sostenibles y en esa medida, pagaremos más impuestos, seguridad social, y entonces habrá mejor alumbrado público, mejor saneamiento, mejor salud... Entonces yo creo que es como un círculo virtuoso que debemos promover (Santos, 2016).

4.3.4 SERVICIOS DE APOYO

Se le preguntó a los entrevistados ¿Cuáles son los servicios de apoyo (incubadoras, mentores, fundaciones, ONG'S, que identifica más importantes para que un emprendedor tenga éxito, y por qué? En este punto, las respuestas son muy variadas, sin embargo, la mayoría coincide en que todos son importantes y dependerá más de la etapa en la que se encuentre la iniciativa. Se presentan los siguientes apartes:

Yo diría que quizás, cada una de ellas tiene su relevancia, tiene su importancia y dependiendo de las fases de desarrollo del negocio, unas tienen más relevancia o más importancia que otras, pero para destacar solamente una, que nosotros deberíamos aquí dar más énfasis, yo diría que son las incubadoras. Incluso, incubadoras en el seno de la universidad. Porque si tomamos comparativos con regiones que tienen el ecosistema más desarrollado, son regiones o países que tienen uso de las incubadoras en las universidades (Martins, 2016).

Financiamiento, el tiempo que una empresa necesita para conectar con el mercado, sin que se le acabe el músculo a los emprendedores, antes de que la empresa se muera (Escobar, 2016).

No creo que hay una más importante que otra. Depende del emprendedor, depende de la empresa que es, la idea, el sector, si es más tecnológico o no, si es la líder...” (Almeida, 2016).

“Una cámara de comercio en la mitad que coordine los esfuerzos de todos, o una organización parainstitucional (Chvatal, 2016).

Formación, capacitación para validación, tanto de idea como de modelo de negocio. Otro es la financiación: capital semilla para puesta en marcha y capital de trabajo para salarios, maquinaria. Además, asesoría técnica (Mejía A. F., 2016).

Más allá de entrar de pronto a detallar servicios de índole humano como asesorías o de índole financiero como por ejemplo fondos de capital, lo más importante que tiene que tener un ecosistema

de emprendimiento es institucionalidad. El tema de la institucionalidad es clave, digamos que ese es el mayor activo que tiene hoy Medellín de cara a Colombia y de cara a Latinoamérica, si uno fuera a comparar los ecosistemas de innovación y emprendimiento, pues, de las ciudades.

Entonces ¿a qué me refiero con esto?, es que está bien que las discusiones en torno al ecosistema se den a partir de lo que necesita el emprendedor, pero muchas veces cuando quedan definidos los ecosistemas, hay un vacío muy grande entre la realidad y lo ideal y ese bache es lo que se llama la carencia institucional. Desde la experiencia que yo tengo, primero estando desde el sector privado con un actor que juega fundamentalmente que es la ANDI y luego pasar al sector público a apalancarme de esa institucionalidad, donde primero pertenezco, me di cuenta que ese es el principal activo que tiene hoy el ecosistema de Medellín. Es decir, que el actor público y el actor privado se encuentran en una institucionalidad donde se puedan apalancar los proyectos y los recursos, y a partir de ahí se incuben iniciativas como Ruta N o como Tecnova. Entonces tú, por ejemplo, te vas y conoces el caso de Medellín, pero te vas y lo replicas, no sé, por ejemplo, en Cali, donde, puede que tengas los recursos y tengas la voluntad, pero no tienes la institucionalidad, entonces muchas veces los proyectos se mueren por eso (Mejía T., 2016).

4.3.5 CAPITAL HUMANO

Les preguntamos a los entrevistados ¿Cuáles cree que son las competencias que deberían fortalecer las instituciones educativas en sus contenidos, con el fin fomentar la creación de empresas sostenibles? En este punto, las respuestas son muy variadas. La mayoría coincide en que deben ser trabajadas las habilidades blandas. Esto fue lo que respondieron algunos de ellos:

(...) yo lo defino más, en términos de qué necesita alguien para que su actitud emprendedora termine en la conformación de una empresa. Eso como tal, el tipo debe ser muy bueno experimentando, o sea, probando diferentes formas de hacer las cosas. Debe ser muy buen asociando o conectando cosas que

son inconectables. Debe adicionalmente ser muy bueno observando dónde va a afectar positiva o negativamente. Lo otro, que debe ser muy bueno preguntándose, cuestionándose lo que hace, constantemente, para poder pensar en qué sigue haciendo y que tiene que innovar, y es fundamental que aprenda a trabajar en red (Mesa, 2016).

Mucho de la educación del ser (...) que el emprendedor aprenda a buscar, a preguntar, a ser recursivo, a que busque oportunidades de desarrollo con otras personas como el técnico, el comercial (...) Los cursos de emprendimiento no deben ser muy de teoría sino muy prácticos e incentivar a los estudiantes a generar networking y a aprender a trabajar con otros seres humanos (Escobar, 2016).

De hecho, afortunadamente yo puedo responder a esa pregunta con base también en resultados que ya hemos ido logrando en investigaciones que estamos haciendo, y hemos identificado que todavía, por ejemplo, el miedo al fracaso, o la autoconfianza de los estudiantes, son variables que tienen implicación directa sobre la intención emprendedora (...) programas que fomenten el desarrollo de la autoconfianza de esos jóvenes es fundamental, porque eso es algo que va a fortalecer ese capital humano. También el tema de enseñar a los estudiantes que el fracaso es una etapa del proceso de aprendizaje del emprendimiento. El fracaso no es el final, entonces que se aprende también del fracaso (Martins, 2016).

Identificación y validación de oportunidades de negocio. Las oportunidades de emprendimiento deberían ser una respuesta a las oportunidades de demanda del mercado, no de ideas locas (...) Una de las cosas más difíciles es desenamorar al emprendedor de su enamoramiento de iniciativa (...) Si aquí a la gente le enseñaran más de cómo procesar *insights*, más que cómo crear ideas de emprendimiento, estaríamos mucho mejor (...) La disciplina que hay que tener para hacer todo el proceso de validación (Chvatal, 2016).

Con respecto a capital humano, se les preguntó, además, ¿Cómo impacta un capital humano fortalecido al emprendimiento y a la economía? Todos los expertos coinciden en que un capital

humano fortalecido impacta positivamente al emprendimiento y por ende a la economía. Aquí se presentan algunos apartes de las respuestas:

Está más que comprobado que se puede enseñar emprendimiento, se puede formar gente con habilidad para emprender. Entonces, además hay muchísimos estudios empíricos en diferentes contextos a nivel mundial, que nos comprueban que la gente con mayor formación, tiene mayor probabilidad de éxito en sus emprendimientos (Martins, 2016).

Lo importante es que el capital humano sea multidisciplinario, porque los emprendimientos para poder crecer, van a necesitar claramente que tengan un perfil comercial, técnico y gerencial o administrativo, para que el emprendedor pueda explotar mejor sus reales capacidades. Un capital fortalecido interdisciplinario puede ir en mucho beneficio de los emprendimientos y por ende de la economía (Escobar, 2016).

No sé cómo cuantificaría eso, pero el capital humano es fundamental. Sobre todo, para que las economías de las regiones se sofisticuen, es supremamente importante, especialmente en América Latina. Hay un estudio del BID que se llama “mucho emprendimiento, poca innovación”, y es mucha creación de empresas que se están quebrando a los cinco años o menos. ¿Por qué? Porque el capital humano no está preparado, el que monta empresa no tiene ni idea de finanzas, y una empresa sin finanzas (...) (Franco, 2016).

Yo considero que un capital humano con capacidades será muy bueno en la medida en que logre aprovechar las potencialidades de sus regiones o donde ellas se encuentren y lo otro es, que haciendo eso sean felices. Entonces así, tendrás unas empresas sostenibles, porque están apalancadas en un potencial. Simplemente, será gente que al disfrutar lo que hace generará compañías o desarrollos más innovadores (Mesa, 2016).

¿Educado? En la medida en que tú cierres más la brecha entre la educación superior y la educación media y de la educación media a los bachilleres, sobre todo en ese último, es donde mejor talento más

calificado vas a tener y eso por sí solo va a hacer que de una forma involuntaria, las regiones atraigan inversión. Porque hoy el principal problema para atraer inversión a las economías emergentes es la falta de capital humano formado (Mejía T. , 2016).

Yo pienso que permite acelerar los procesos. Hace que el nivel del proceso y la madurez con que se tiene que dar sea mucho más rápido y que no se tenga que invertir tanto tiempo en ayudarles a estructurar cosas que ya deberían venir estructuradas, desde su proceso de formación (Sánchez, 2016).

4.3.6 MERCADOS

En este apartado se tocó el tema de las redes de contactos, como estrategia de acceso a mercados. A la pregunta ¿Cómo puede un emprendedor ampliar su red de contactos y aprovecharla para el mejor desarrollo de su negocio? La mayoría de los entrevistados coincide en que es necesario estar abiertos a las relaciones con todas las personas y tener como hábito el hacer contactos y solicitar referidos, asistir a foros, congresos.

Con la actitud (...) hasta donde sea socialmente aceptable, debería utilizar los espacios para tratar de encontrar posibilidades para su negocio. Hábitos, como siempre tener tarjetas consigo y haber ensayado su *elevator pitch*, de manera que esté abierto en cualquier interacción a explorar qué puede pasar con esa persona o con algún contacto de esa persona (Escobar, 2016).

El referido, es una de las principales herramientas de impulso para el ecosistema (...) funciona más como un avalador, porque es un tema de confianza... hay que demandarle contactos al ecosistema y conseguir velocidad (Chvatal, 2016).

La idea es que el trabajo en red, entendido como ese punto en el que mi preocupación es buscar conocimiento, ahora, ese conocimiento yo lo busco en otra gente que posee el que yo no tengo. Pero entonces, ahí es ideal asistir a foros, o hacer entrevistas con expertos, estar en congresos, seminarios

y ojalá seminarios que no tengan que ver con lo que usted hace, para ampliar la red de conocimiento que te puede llegar a la compañía (Mesa, 2016).

Es fundamental la institucionalidad, es decir, uno solo, difícilmente va a conocer a la gente que hay que conocer, pero estas instituciones ya han hecho un trabajo y ya saben quién es quién, quién toma decisiones, quién apoya, etcétera. Hay gremios, por ejemplo, en Medellín está la ANDI, que te da una red de contactos impresionante; cuando entras al programa ANDI del futuro, lo que hacen es presentarte a presidentes y gerentes de empresa (Franco, 2016).

También se les preguntó: ¿Qué tan importantes son las redes y cómo pueden contribuir en el desarrollo de una región? Todos los expertos consultados coinciden en que las redes son muy importantes en el desarrollo de una región, por diferentes motivos. Esto fue lo que dijeron algunos de ellos:

Es una cosa que viene movida o impactada por la otra, es decir, si las redes pueden tener un impacto directo en el desarrollo de la orientación o la intención emprendedora de los individuos, y eso de una manera micro está afectando al individuo como tal, a desarrollar otras cosas que ya hemos hablado por aquí, como su propio capital humano, entonces, sí eso hace que los individuos de una región estén más preparados para una serie de cosas, sea para la puesta en marcha de un negocio, sea para intraemprender, que es otro tema que hemos hablado, pero para intraemprender en sus negocios que ya están funcionando, si todo esto impacta en ese nivel micro al individuo, pues a nivel Macro, va a impactar en su entorno. Entonces eso a nivel macro va a impactar por supuesto en su ciudad, en su región en su país y en el continente, y así pues sucesivamente (Martins, 2016).

Si logramos una mejor relación Universidad - Estado - Empresa, eso definitivamente tiene que lograr un desarrollo de región (Escobar, 2016).

Entiendo las redes como un tema más de ecosistemas. Yo no le creo mucho a las redes de economía de un mismo sector, es decir, una red de la industria gráfica, por ejemplo, no. Redes colaborativas en

términos interdisciplinarios son las que conforman un ecosistema de emprendimiento e innovación. Entonces, son súper importantes, porque por una sola institución que tu tengas desarticulada, se te distorsiona todo el ecosistema (Mejía T., 2016).

Juan Sebastián Franco, identifica tres formas en las que las redes pueden contribuir en el desarrollo de una región:

1. Aplana la sociedad, pues por medio de contactos comunes, los de la base de la pirámide pueden acceder a los que están arriba en algunos escenarios puntuales o por medio de algunas instituciones.
2. Cohesiona y consolida la base para tener mayor poder, por ejemplo, cuando varias empresas pequeñas se unen temporalmente para cumplir con determinados requisitos y licitan juntas. Esto se da en la medida en que las empresas se relacionan.
3. Una red bien constituida, atrae a más empresas que buscan apoyo y eso significa competitividad y desarrollo regional.

La siguiente, es su opinión:

Aplana, cohesiona y hace que la región se desarrolle y sea más competitiva, porque esa gente viene es a invertir; a pagar oficinas, a contratar personal, a generar servicios, a sofisticar la oferta de productos, pagar impuestos. Entonces yo creo que por ahí como con esos tres, nunca le ha pensado pues al tema, pero creo que sus tres elementos son bien importantes (Franco, 2016).

Finalmente, hubo varias coincidencias en que es importante tener don de gentes, esto es, disposición peculiar de quien es muy sociable en el trato y tiene facilidad para atraer y persuadir a los demás (Diccionario de la Lengua Española, 2016), como lo expresó el profesor Jorge Mesa:

(...) Y para eso normalmente ¿que también se requiere? Un don de gentes, una persona que es humilde, sencilla en el tratar, inteligente, sagaz y audaz en la manera de abordar las cosas, y lo otro, es muy respetuoso de las ideas de los demás, o sea, no solamente es buscar por buscar redes, sino que tienes

que tener una serie de habilidades, y de hecho, por eso se considera que una de las habilidades esenciales que tiene que desarrollar un emprendedor es la inteligencia social y la inteligencia social es la forma en la que uno se coloca en los pies del otro y a partir de ahí construir nuevas relaciones (Mesa, 2016).

Se identifica entonces, que el trabajo en redes es de gran importancia y puede resultar en un mayor desarrollo del emprendimiento y de la economía.

A continuación, se aplican algunos de los hallazgos de esta investigación, a una región particular: El Departamento del Chocó, con el fin de proponer una red de emprendimiento que fomente la creación de empresas y contribuya con el desarrollo económico de la región.

4.4. PROPUESTA DE RED DE EMPRENDIMIENTO A UNA REGIÓN: DEPARTAMENTO DEL CHOCÓ

Cumpliendo con el objetivo de adentrarse en la situación de una región particular, para proponer una red de emprendimiento aplicada a la misma, se mencionan algunos aspectos relevantes de la situación del departamento. Luego, se describe el ecosistema de emprendimiento existente y finalmente, teniendo en cuenta las características particulares de la región y los hallazgos de la primera parte del estudio, se presenta la propuesta de red de emprendimiento para el departamento del Chocó, como parte de la estrategia de desarrollo de dicha región.

4.4.1 Aspectos relevantes del departamento del Chocó

A pesar de contar con importantes ventajas comparativas, como, por ejemplo, su excelente ubicación geográfica, privilegiada, con costas en los dos mares (Atlántico y Pacífico); una gran

riqueza en términos de recursos naturales como metales preciosos, un gran potencial hídrico, la biodiversidad, por mencionar algunas, el Chocó es el departamento más pobre de Colombia.

Según ACNUR (2007), en su informe: Diagnóstico Departamental Chocó:

Geográficamente, el hecho de ser una zona poco poblada, selvática, tener salida al mar Pacífico y corredores naturales que comunican el centro del país con la frontera panameña y la costa, dificultan la presencia estatal y facilitan la consolidación de zonas de retaguardia, de cultivos ilícitos y de tráfico de armas y drogas (...)El uso colectivo de la tierra, que hacen las comunidades afrocolombianas e indígenas facilita la intimidación por parte de grupos armados y se genera desplazamiento (p.12).

En el mismo informe, ACNUR afirma que las dos principales fuentes de ingreso del departamento, que son la minería y la explotación maderera, son fuente de financiación de grupos armados ilegales, que extorsionan o se apropian de los recursos (2007). Se hace una explotación ilegal, no sostenible que además afecta seriamente el ecosistema, contaminando los ríos, perjudicando la pesca fluvial, que ha sido otra fuente de ingresos histórica y talando indiscriminadamente árboles.

Y el porcentaje de explotación que se hace legalmente, no se transforma, es decir, no se le da un valor agregado, entonces los ingresos no son tan representativos como podrían ser. A esto se suma la cultura de evasión, por la tramitología y pagos que se exigen por parte de Codechocó (La Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo Sostenible del Chocó), por la resolución 1393 de 2007, que establece que los propietarios de una tierra (en este caso los consejos comunitarios y los resguardos indígenas), que quieran explotarla, deben hacer una solicitud al gobierno, quien decidirá la cantidad que pueden cortar.

Este trámite tiene unos costos, que estas comunidades no pueden asumir debido a sus precarias condiciones económicas, por lo que finalmente se ven obligadas a buscar unos “socios” para que cubran todos los costos, y lo que resulta es que, de propietarios de los recursos, pasan a ser unos

meros trabajadores con un margen muy bajo, que no justifica el esfuerzo que deben hacer en el proceso de explotación. Es así como pierden el control de estos recursos, pues los beneficiados son los foráneos que luego los comercializan para que sean transformados (Mejía, 2009).

Otra situación desfavorable, según ACNUR, es la debilidad institucional, la corrupción, que ha tenido una responsabilidad importante y se observa en la carencia de bienes públicos como vías de comunicación, servicios públicos básicos, salud y educación (2007). De otro lado, es importante mencionar la violencia que se ha incrementado en los últimos años.

Por otra parte, según la gran dispersión de la población, que, según el censo de 2005, aproximadamente el 20% vive en Quibdó y el resto se distribuye en los 30 municipios restantes, sin que en alguno de ellos habite más del 7% de la población; sumado a una deficiente red de comunicaciones, hace que sea muy difícil la implementación de políticas sociales (Bonet, 2007).

La proyección de la población para 2015 es de 525.528 habitantes, con una incidencia de la pobreza monetaria extrema del 37,1%, la tasa más alta del país, seguido de lejos por la Guajira con 24,3%. Para este mismo año, el promedio del ingreso per cápita de la unidad de gasto (compuesta por los miembros del hogar, sin el servicio doméstico y sus familiares, los pensionistas y otros trabajadores dedicados al hogar) de la población es de \$263.653, el más bajo del país, seguido por Cauca con \$290.978.

La tasa de desempleo para abril de 2016 era del 19,7%, nuevamente la más alta del país, seguida de Armenia con 16,2% (DANE, 2016). El coeficiente Gini, que mide la desigualdad de los ingresos en el departamento, ha sido el más elevado del país, de 2011 a 2015. En 2015 fue de 0,598, seguido por La Guajira con 0,551(DANE, 2016).

En cuanto al comercio exterior, los principales productos que se exportaron entre enero y mayo de 2016, fueron: oro, plata en bruto, madera en Bruto y madera densificada, y los principales destinos de exportación fueron: China, Estados Unidos, España e Italia.

Las principales importaciones se hacen de China, Brasil e India, y son: partes de máquinas, levas y cigueñales, cadenas de hierro, transformadores eléctricos, tornillos, partes de vehículos, bisutería, muelles de hierro y demás motores, pelucas, barbas, cejas y pestañas (MINCIT, 2016).

Hablando de competitividad, el estudio de la CEPAL, titulado “Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015”, en el que se identifican diferentes grupos: Extra líder, líder, alto, medio alto, medio bajo, bajo, colero y colero rezagado; según el nivel de competitividad, y califica al departamento del Chocó con un puntaje de 14.4/100, ubicándolo en el nivel “colero”, sólo un escalafón antes del último “colero rezagado”. En este último escalafón y por debajo del nivel del Chocó, se encuentran los departamentos de Guaviare, Vichada, Guainía y Vaupés.

Este mismo estudio muestra el retroceso que ha presentado el departamento con el paso de los años, pues se ubicaba en el nivel bajo y pasa, a partir del 2009 a nivel colero, manteniéndose ahí, hasta el 2015 (CEPAL, 2015).

En cuanto a la infraestructura, el Chocó se encuentra en un nivel bajo, después de haber estado en el nivel colero, en los años 2009 y 2012. Con respecto al capital humano, el nivel es bajo, presentando una leve mejoría después de haber estado en el nivel colero para los años 2009 y 2012, como en el caso de la infraestructura.

En cuanto a ciencia, tecnología e innovación, aunque el nivel también es bajo, supera a unos cuantos departamentos, más que en los otros factores analizados. Aquí el puntaje es de 17,3, después de Meta con 18,1 y antes de Córdoba con 17,2.

El peor puntaje es el de instituciones, gestión y finanzas públicas, en el que ocupa el último lugar, compartido con Amazonas, con un puntaje de 32,2 (CEPAL, 2015).

Por otra parte, en la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del Departamento Nacional de Planeación (DNP), se hace un análisis de los indicadores de competitividad del departamento, y con base en esto, se define la visión de competitividad departamental:

Para el año 2020, el Chocó será el primer departamento del país, en cuanto al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y culturales, gracias a la aplicación de la ciencia y las tecnologías apropiadas, logrando así mejoras en las condiciones socioeconómicas de sus pobladores (DPN, 2007).

Para lo cual, se definieron los siguientes productos o apuestas productivas:

Tabla 4. Productos o apuestas productivas

Sector	Productos o Actividades
1. Agroindustria	Producción Pesquera
	Achiote orgánico
	Banano bocadillo orgánico
2. Minería y energía	Oro, plata y platino
3. Servicios	Turismo natural, étnico y artesanal
	Servicios ambientales (Captura de CO2)

Fuente: (DNP, 2007)

Estas apuestas productivas, reconocen que la gran riqueza de recursos naturales, biodiversidad, paisajes, cultura y localización, aún no han logrado aprovecharse sosteniblemente en bien de las comunidades locales, por lo que se dirigen hacia la producción tecnificada y ambientalmente armónica de productos tradicionales, así como el desarrollo del ecoturismo (DNP, 2007).

Esta agenda, advierte que, para lograr el objetivo, se necesita fortalecer especialmente dos factores de competitividad: infraestructura y recurso humano. Además, muestra la necesidad de diversificación de la economía y la transformación de los productos agrícolas para la exportación.

Finalmente, la agenda interna hace una invitación al sector productivo, para que, junto con instituciones públicas modernas y eficientes, lideren el proceso de organización de empresas y redes de cadenas productivas.

Es en este punto, en el que se hace evidente la necesidad del departamento de tener un Ecosistema de Emprendimiento articulado, que apoye a los empresarios en estas apuestas productivas y se logre materializar la visión que se tiene para el 2020.

4.4.2 Situación Actual Ecosistema de Emprendimiento

Se listan las instituciones y programas que se han venido adelantando en esta materia, en el departamento.

Instituciones

En 2005, como política de gobierno, se crea en Colombia la Alta consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, y con ella el Sistema Administración Nacional de Competitividad (SNC) y la Comisión Nacional de Competitividad (CNC). Además se conforman las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC) y el Consejo Privado de Competitividad (CPC) (Cámara de Comercio del Chocó, 2016).

La Comisión Regional de Competitividad es una instancia que administra y articula, al interior de un departamento, las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad; de

fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa; y de fomento de la cultura para el emprendimiento (Cámara de Comercio del Chocó, 2016).

Las siguientes son las instituciones identificadas como integrantes de la CRC:

- Gobernación del Chocó.
- Empresario Harry Caicedo.
- Secretaría de Planeación e Infraestructura Departamental.
- Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente Departamental.
- Asamblea Departamental del Chocó.
- Alcaldía Municipal de Quibdó.
- Representante de las alcaldías de los demás municipios.
- Cámara de Comercio del Chocó.
- Sena Regional Chocó.
- Universidad Tecnológica del Chocó.
- Codechocó.
- Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico.
- Centro de Productividad y Competitividad del Chocó.
- Mesa Regional Agenda Interna.
- Red de Mujeres del Chocó.
- Cocomacia.
- Orewa.
- Almacén Damaguarte.
- Corvez Ltda.
- Asociación de Microempresarios del Chocó.

- Asociación de Ingenieros Industriales.
- ACDI VOCA.
- CUT.
- Diócesis de Quibdó.

Además, se identifican en el ecosistema, otros actores, como, por ejemplo, el Departamento para la Prosperidad Social de Quibdó; ONGs como la OIM, ACNUR, FUDAP, entre otras, con presencia activa en la región.

Por otra parte, está la Red Regional de Emprendimiento (RRE), que al igual que la CRC, fue creada por el gobierno nacional, y es liderada por el gobernador. Esta Red aún no está trabajando como se pensó, aparentemente por falta de coordinación, pues la Cámara de Comercio contribuye con lo que corresponde, pero se queda a la espera de los recursos de la gobernación y la alcaldía para la ejecución de los proyectos.

También hace presencia en el departamento la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional - Innpulsa, que busca promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia, fortaleciendo las Comisiones Regionales de Competitividad (INNPULSA Colombia, 2016).

A continuación, se mencionan algunos programas de diferentes instituciones, que buscan fortalecer el emprendimiento en la región, con el ánimo de tener un panorama más detallado del ecosistema actual.

Programas

En cuanto a emprendimiento, la CRC, desarrolló algunos programas en la región, como son:

- Desarrollo Organizacional para la comercialización de los productos de la cadena de pesca artesanal en la región del Medio Atrato chocoano y antioqueño, en convenio interinstitucional con la Corporación para el Fomento y Desarrollo Empresarial del Chocó (CORFEMCHOCÓ).
- La Cámara de Comercio y la Universidad Tecnológica del Chocó, elaboraron un censo a tenderos de Quibdó, con el fin de hacer un diagnóstico y formular un proyecto para el fortalecimiento del sector.
- Con la cofinanciación de FOMIPYME, la Cámara de Comercio desarrolló el proyecto de Fortalecimiento de Capacidad Productiva y Competitiva de Ebanisterías de Quibdó, con el fin de fortalecer la red de comercialización de los productos elaborados.

Otros actores del ecosistema han venido desarrollando diferentes proyectos que fomentan el emprendimiento:

- El Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio, que fue creado con la intención de agilizar los trámites de constitución a los empresarios, lo cual ayuda a la facilidad para hacer negocios, por lo tanto, es importante mencionarlo dentro del ecosistema, también apoya a los emprendedores, brindándoles asesoría en formulación de planes de negocio (Mosquera, 2016).
- El SENA busca crear la cultura emprendedora y capacidad instalada, modelos de negocio, puesta en marcha y fortalecimiento. Con el fondo Emprender han logrado presentar 33 proyectos, de los cuales han sido aprobados 29 y se tienen 14 empresas activas en diferentes municipios con una mayor concentración en Quibdó (Parra, 2016).

Es importante anotar que, en cuanto a concursos dirigidos a los emprendedores, hasta el momento no existen iniciativas regionales. Los emprendedores chocoanos aplican a convocatorias nacionales, sin embargo, existen proyectos para lanzar convocatorias regionales.

- La convocatoria realizada por INNpulsa y la Embajada de Israel, para representar al país en el StartUp de Tel Aviv, evento que financia Google, en el que se reúnen emprendedores de todo el mundo, mentores, consejeros e inversionistas, para compartir experiencias.

En 2013, el chocoano Juan David Rumpf, se enfrentó a 47 emprendimientos del todo el país y se quedó con el título del proyecto más innovador, para luego viajar a Tel Aviv en representación de Colombia. Este proyecto consistió en la creación de una plataforma para reunir a emprendedores con inversionistas, en la que sólo se necesita tener acceso a internet (INNpulsa Colombia, 2016).

- El “festival Detonante”, que es una alianza entre el SENA, revista *Semana*, INNpulsa, el Ministerio de Industria y Comercio, entre otras instituciones. Hasta el momento de esta investigación, este festival no ha generado los resultados esperados, principalmente porque los emprendedores que se inscriben realmente sólo tienen las ideas, pero no han desarrollado el producto, el prototipo y no tienen un modelo de negocio (Parra, 2016).
- El Departamento para la Prosperidad Social (DPS), trabaja con proyectos de emprendimiento para población víctima, desplazada y algunos proyectos con población vulnerable del SISBEN. Tuvieron el programa RIE, en el que capacitaban a los emprendedores en temas de formación empresarial y formación a la medida, dependiendo del negocio. Además, les entregan recursos según el plan de inversión aprobado por el comité de evaluación, constituido por el DPS y el operador que se haya contratado, para que adquieran las maquinarias y elementos necesarios para la operación del negocio.

Anteriormente se hacía seguimiento por 1 o 2 meses, a esos emprendimientos en los que se invirtieron recursos, lo cual resulta muy poco tiempo para garantizar la sostenibilidad del negocio, en personas que, muchas veces, no habían tenido experiencia anterior como empresarios. Por lo tanto, en los programas que se están empezando a ejecutar, se propone hacer un seguimiento de 6 meses, como mínimo.

Si se hace un barrido de las unidades productivas que se han apoyado, se encuentran muy pocas operando, según Isabel Vaca, les hace falta más acompañamiento y seguimiento, pues mientras está el asesor, les va bien a las personas, y a medida que la institución se va alejando, se empiezan a presentar los fracasos.

El componente de capacitación técnica de los proyectos de emprendimiento del DPS, se hace por medio del SENA. En este punto se observa un intento de trabajo en equipo, que tal vez sería más productivo si no se limitara sólo a un proyecto particular (Vaca, 2016).

Hubo un intento por parte del SENA, de dar continuidad en cuanto a asesoría y capacitación a los emprendedores beneficiados del programa RIE del DPS, pero no se materializó por cambio en la dirección de esa entidad.

Por parte de los emprendedores, algunos que resultaron beneficiados por el fondo Emprender, han renunciado, por no cumplir con las exigencias del programa para acceder a los desembolsos de recursos. Se observa falta de compromiso y organización de los emprendedores.

- La Universidad Tecnológica del Chocó (UTCH), cuenta con un programa de emprendimiento para jóvenes de básica secundaria, en el que los alientan a innovar y a hacer proyectos, sin embargo, hasta ahí llega el alcance del programa. Myrna Parra, líder de la Unidad de emprendimiento del SENA, que es, además, Asesora Empresarial y

encargada del tema de emprendimiento de la Cámara de Comercio del Chocó, considera que este programa debería articularse para escalarlo hacia el emprendimiento con las investigaciones realizadas. Esta es una opción de programa a ofrecer dentro de la articulación de la red de emprendimiento.

- Existe un programa llamado Articulación con la media, en el que algunos colegios gradúan a sus estudiantes como técnicos. Desde la Unidad de emprendimiento quieren motivar a esos jóvenes para llevar las iniciativas que identifiquen en su proceso de formación, al fondo emprender, con el fin de que se enlace el proceso que ya traían.

Myrna, líder de la Unidad de emprendimiento del SENA, cree que debería existir una convocatoria regional especial, que asigne recursos que promuevan el emprendimiento en el departamento y se mantenga por un mínimo de 4 años, con el fin de apoyar a jóvenes que quieran emprender y que decidan quedarse en la región. Así se fomentaría el empleo, pues el promedio de creación de empleos de un emprendimiento es de 3 empleos formales (Parra, 2016).

- La Cámara de comercio tiene un club de emprendedores para estimular a los jóvenes, en el que se está proyectando un concurso de ideas de negocio para emprendimientos dinámicos, que aún está en proceso, con el fin de que el ecosistema se vaya dinamizando.

Además, tiene un proyecto de Observatorio Económico y de la Competitividad, con el fin de identificar tendencias y según esto, decidir a qué se le debe apostar, más allá de las apuestas productivas, que fueron definidas hace más de 10 años. La necesidad del observatorio se da, ante la falta de estadísticas que permitan identificar dichas tendencias y enfocar esfuerzos.

A la fecha de esta investigación, la CRC no está ejecutando programas, y a pesar de los encuentros que se han tenido entre sus integrantes, no ha habido acuerdos que supongan avances en cuanto al

fortalecimiento de la red de emprendimiento, por diferentes razones, entre las cuales está, la falta de continuidad de los proyectos y el funcionamiento de la misma Comisión, que obedece a cambios en los gobernantes y decisiones que toman con respecto a los programas en los que deciden invertir (Parra, 2016).

- Bioinnova, proyecto diseñado como estrategia Nacional para liderar el desarrollo de la biodiversidad colombiana, como recurso económicamente sostenible de las comunidades locales, regionales y nacionales. La misión de Bioinnova, se proyecta como un centro que impulse la competitividad en el uso de la biodiversidad y el desarrollo integral de los habitantes del área de influencia.

Entre sus proyectos más recientes, se destaca el Vivero de Emprendimiento, para emprendedores locales, y la organización de la Rueda de Bionegocios (Bioinnova, 2016). Este último proyecto, fue dirigido hasta hace poco por Mabel Torres, con quien no fue posible concretar una cita, debido a sus múltiples ocupaciones.

Observaciones

Teniendo en cuenta la disposición del gobierno, inicialmente se identificó a la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Chocó, y sus integrantes, como los actores del ecosistema de emprendimiento departamental. Sin embargo, después de investigar, no es posible concluir que los integrantes de la Comisión realmente sean actores activos del ecosistema de emprendimiento en la actualidad.

Lo que se encontró es un grupo reducido de actores, que trabajan desarticuladamente, ofreciendo programas muy interesantes de apoyo a emprendedores, desde diferentes organizaciones como entidades públicas y ONGs, estas últimas, con una fuerte presencia en la región; pero que parecen carentes de continuidad y al debido seguimiento a esos emprendedores que reciben apoyo, ya sea con capacitación o con capital semilla.

No se evidencia una relación fuerte entre Estado - Universidad - Sector Privado. En ocasiones algunas entidades han llevado a cabo procesos comunes, sin embargo, no es lo acostumbrado y no hay una articulación de los actores del ecosistema.

La academia, representada por la Universidad Tecnológica del Chocó, cuenta con una unidad de Emprendimiento, sin embargo, no se encontró evidencia de algún trabajo que se esté realizando con respecto a este tema en la actualidad.

El SENA, además de capacitar a la población, entrega capital semilla y asesoría a los emprendedores. Isabel Vaca, del DPS, opina que:

Si los actores del ecosistema se pusieran de acuerdo, los recursos fluirían más. Además, teniendo en cuenta que el DPS se rige por directrices a nivel nacional, si los directores de las instituciones públicas se pusieran de acuerdo, tal vez se podría articular el accionar de las diferentes entidades, con el fin de tener un mayor impacto desde el trabajo colectivo con el mismo objetivo (2016).

Las Instituciones que participan en los comités regionales, por lo general son las mismas, los miembros se conocen y se reúnen, sin embargo, hasta ahora no ha sido posible conseguir resultados.

Myrna, considera que existen muchas posibilidades para emprender en la región, pero en su opinión, las personas no tienen la suficiente dedicación, apasionamiento, incluso desde las mismas

personas que trabajan en apoyo a emprendedores, a quienes en ocasiones “les falta compromiso y pasión por lo que se hace”.

Así mismo, piensa que la falta de infraestructura vial no es una excusa para no emprender y pensar en distribuir productos al resto del país, incluso, los que necesiten red de frío, pues con la situación actual de las carreteras, llegan camiones con buena capacidad, que así mismo podrían irse con productos.

Según Myrna, se necesita una apuesta decidida de los gobernantes de turno, que haya una política de generación de empleo sostenible utilizando la red de emprendimiento, que debe funcionar de forma articulada, es decir, que, si se va a hacer algún evento, todos le estén apostando. La única fuente de financiación para emprendedores es la del fondo Emprender, no hay convocatorias regionales. Además, afirma que no hay planes claros de creación de empleos sostenibles y formales, como los que se logran a través del fondo emprender.

Comenta, que ahora se impulsa el tema de *contact center* en la región, con el fin de generar empleo. Sin embargo, muchas personas están sobre perfiladas, pues son profesionales que no están siendo remunerados como tal.

Por otra parte, habla de un fenómeno que se está dando con las ONGs, y se trata de que estas organizaciones ayudan a muchas personas con capital semilla para que desarrollen una actividad productiva, sin embargo, los montos son tan pequeños, que al final del ejercicio, se incrementa la informalidad, pues con una ayuda que estas personas reciben, de menos de un millón de pesos, en muchos casos, las opciones se reducen a comprar una carreta y el surtido para vender plátanos o algo parecido. Además, se está creando una cultura de emprender en un proyecto cuando se recibe la ayuda de una organización, pero tan pronto dicha organización se va, ahí también termina el

proyecto productivo, esperando a que luego va a llegar otro programa u organización, del que también será posible recibir recursos.

Por lo anterior, la Cámara de Comercio busca apoyar proyectos de cooperación internacional, que generen impacto económico y dejen capacidad instalada, para que las personas que se vinculen, sigan creciendo. En la realidad, sucede que muchas veces el dinero de los proyectos se gasta en numerosos talleres y refrigerios para la población. Considera que debería haber más seguimiento por parte de los gobernantes, frente a la cooperación internacional, pues, las cifras que confirma la presidencia de la república, son importantes, sin embargo, el impacto de estas inversiones no se aprecia en la comunidad. Manifiesta que también es el caso del DPS, que ha impartido muchas capacitaciones a población vulnerable y las personas ya están cansadas de recibir capacitación y al final no se ven los resultados. Cree que tal vez, habría un mayor impacto si el dinero destinado a población vulnerable, se invierte en emprendedores que ya empezaron el proceso, para fortalecerlos, más que invertir recursos en nuevos emprendimientos muy pequeños, que generan un menor impacto.

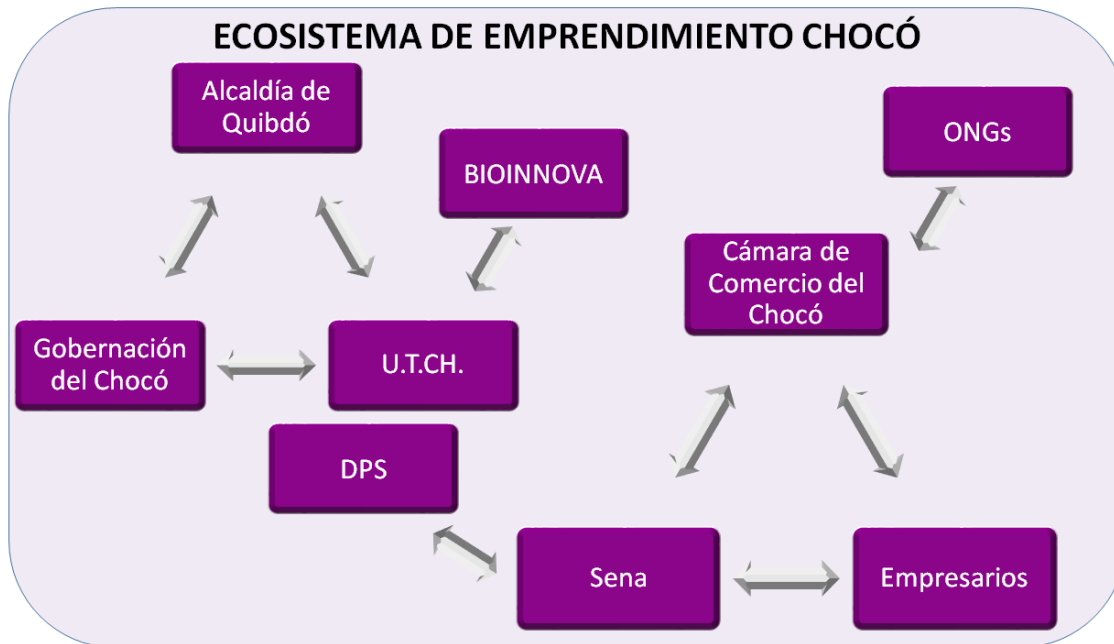
La Cámara de Comercio cree en el desarrollo económico del departamento, cree en el emprendimiento y considera que hay que empezar por los líderes de los procesos, aportando debidamente con sus capacidades para lograr los resultados con el trabajo colectivo. En cuanto a la cultura, cree que hay que crear la cultura de emprendimiento. La gente quiere el dinero fácil y no es persistente, no tiene orientación a largo plazo (Parra, 2016).

Se observa entonces que existe institucionalidad representada en los diferentes sectores, está la Universidad Tecnológica del Chocó, El Sena, La Cámara de Comercio del Chocó, las diferentes ONGs, EL DPS Chocó; hace falta una articulación de todos los esfuerzos para conseguir los resultados, partiendo de sensibilizar, antes que a los emprendedores, a las personas que representan

a los actores del ecosistema, desde los diferentes sectores, porque hay elementos para conseguirlo, es necesario más compromiso de todos, empezando por el gobierno, reconociendo la relevancia que tiene el emprendimiento en el desarrollo económico de una región, y por ende, la necesidad que hay de fortalecer el ecosistema.

Para sintetizar gráficamente el ecosistema actual de emprendimiento se tiene:

Figura 4. Ecosistema de Emprendimiento Chocó Actual



Fuente: Elaboración propia.

Existen diversos actores en el departamento, que si bien, no todos se encuentran activos dentro del proceso de fortalecimiento del emprendimiento en la región, se incluyen en la gráfica del ecosistema por su relación directa con algún actor, y porque su aporte es considerado fundamental, como lo son la Alcaldía de Quibdó y la Gobernación del Chocó.

Con seguridad existen otros actores y programas que no fueron identificados en este ejercicio, sobre todo, por la dificultad que se encontró en el acceso a la información. Sin embargo, se identifican los principales.

Se muestran las relaciones que existen entre los actores, esto no presupone una articulación de ningún nivel, es una mera relación y algún intento de trabajo en equipo que se haya dado con respecto al emprendimiento.

No se incluyen aquí, la CRC ni la RRE, teniendo en cuenta su inactividad, en el momento de la investigación.

4.4.3 Propuesta Red de Emprendimiento

Teniendo en cuenta la investigación de fuentes secundarias y primarias adelantada en este ejercicio, se presenta la siguiente propuesta de Red de Emprendimiento, con el fin de articular las acciones de los diferentes actores que ya se encuentran en el ecosistema y cubrir los vacíos existentes en el mismo, para fortalecer el emprendimiento sostenible en la región.

Es necesario tener en cuenta algunas características básicas para que el ecosistema pueda funcionar:

1. Debe haber un actor principal, que lidere el desarrollo del ecosistema. Para este caso, se propone la Cámara de Comercio del Chocó.
2. Debe haber unos objetivos claros, comunes a todos los actores, con el fin de dirigir todos los esfuerzos al alcance de estos.
3. Los actores deben estar verdaderamente comprometidos con el Ecosistema y sus objetivos.
4. Debe haber claridad en los roles de los actores.

Como se trata de un trabajo en equipo, que incluye actores, tanto del sector público, como privado y la academia, se propone la creación de una **plataforma** especial, en la que se difunda toda la información de interés de los emprendedores de la región, como son los actores con sus roles en cada etapa del proceso que viven los emprendedores, eventos, informes económicos que muestren oportunidades del mercado, estudios sobre emprendimiento, programas nacionales e internacionales a los que se puede acceder, emprendimientos regionales, victorias tempranas, casos de éxito, políticas nacionales y locales que apoyen el emprendimiento.

Además, es importante compartir información de concursos, instituciones y programas a los que pueden acceder los emprendedores, en el orden local y nacional, con el fin de conseguir financiación para sus proyectos, dependiendo de la etapa en la que se encuentren, por ejemplo, podría haber un link a la plataforma creada por el chocoano que se ganó el concurso de INNpulsar y Embajada de Israel, Juan David Rumpf, para conectar a emprendedores con inversionistas.

El reto es crear una comunidad de emprendimiento local, con el fin de compartir experiencias, mejores prácticas, fortalecer la cultura emprendedora entre los jóvenes y en general en toda la comunidad. Se podrán realizar foros constantes para propiciar esa conexión continua entre los emprendedores y los diversos actores del Ecosistema y lograr que se compartan los contactos libremente con el fin de apoyarse entre todos, en las diferentes etapas del proceso. La intención es tener un espacio colaborativo que sume al ecosistema y a cada uno de sus integrantes.

Al mismo tiempo, es necesario actualizar o **redefinir las apuestas productivas** de la región. Si bien se cuenta con una definición de estas en la Agenda Interna de Competitividad, que fueron relacionadas anteriormente, es importante replantearlas, apoyándose en información actualizada de tendencias, tanto de consumo local, nacional e internacional, como de vocaciones que se identifiquen en los empresarios locales, pasando primero por un filtro de potencial y escalabilidad, con el fin de fomentar iniciativas de alto impacto.

Luego de tener claras las apuestas productivas, se deben **definir los roles de los diferentes actores del ecosistema**, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos en alguna etapa del proceso y garantizar el cubrimiento de todas las etapas por las que pasa un emprendedor, para mejorar la sostenibilidad de los mismos.

Se propone que la iniciativa parta desde el sector privado, es decir, con la Cámara de Comercio como líder del proceso, teniendo en cuenta que ya viene trabajando en este tema, pero integrada

desde el comienzo con el sector público, representado por la Gobernación del Chocó y la Alcaldía de Quibdó, toda vez que es un tema de interés colectivo y que aportaría al desarrollo económico del departamento, que es lo que se busca.

Para la propuesta de articulación de actores, se parte de los “Dominios del Ecosistema de Emprendimiento” propuestos por Daniel Isenberg:

Servicios de Apoyo

Se propone la creación de un ente interinstitucional que puede estar bajo la tutela de la Cámara de Comercio, como líder, apoyada por el sector público; para que gestione el modelo de incubación e integre los servicios disponibles en cada uno de los actores que ya existen en el ecosistema.

Aquí se propone, inicialmente, la asesoría de una incubadora de empresas reconocida en alguno de los ecosistemas a nivel nacional, que puede ser de Medellín o Manizales, que tenga un modelo de incubación con metodología clara y validada, un perfil definido de las empresas que puedan hacer parte del proceso, para que asesore la creación de la incubadora de empresas regional, que responda a las necesidades de articulación del ecosistema departamental.

Esta nueva incubadora deberá contar con gestores formados en acompañamiento empresarial, que pueden ser formados por la incubadora asesora, que preferiblemente sea gente de la región, que crea en el desarrollo departamental a través del emprendimiento. Será importante vincular personas nuevas, con ideas diferentes, y con una gran capacidad de trabajo y amor por el departamento, porque para pensar en cualquier proyecto que signifique trabajo colectivo, las personas deben estar alineadas por lo menos en esos aspectos.

En esta parte del ecosistema se invitará a participar a:

- Administradores de fundaciones y ONGs con presencia en la región, que tengan alguna relación con el ecosistema y les interese promover el emprendimiento.
- Organizadores de eventos relacionados con el tema, como, por ejemplo, el Festival Detonante.
- La Diócesis de Quibdó.

Educadores y Desarrolladores de Capital Humano

En esta parte del ecosistema, inicialmente se invita a:

- Director de Emprendimiento del SENA.
- Rector de la U.T.CH.
- Director del Departamento de Emprendimiento de la U.T.CH.
- Demás universidades con presencia en Quibdó, que tengan Departamentos de Emprendimiento.
- Profesores de temas de emprendimiento.
- Asociación de Ingenieros Industriales.

Corporaciones

Para garantizar el acceso a mercados:

- Cámara de Comercio del Chocó.
- Empresarios.
- Procolombia.
- ANDI.

- Invest in Chocó.
- Representantes de multinacionales mineras con presencia en el departamento.
- Codechocó.
- Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico.
- Centro de Productividad y Competitividad del Chocó.
- Mesa Regional Agenda Interna.
- Red de Mujeres del Chocó.
- Cocomacia.
- Orewa.
- Asociación de Microempresarios del Chocó.
- Asociación de Ingenieros Industriales.
- CUT.
- Bioinnova.
- Ecotienda VentanasBio.

Legisladores y Líderes Públicos

- Gobernador del Chocó.
- Alcalde de Quibdó.
- Director de desarrollo económico municipal.
- Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente Departamental.
- Asamblea Departamental del Chocó.
- Representante de las alcaldías de los demás municipios.
- Secretaría de Planeación e Infraestructura Departamental.

- DPS.

Actores financieros

- Banqueros.
- Gerentes de Cooperativas financieras.
- Fondo de Garantías.

Actores que impactan la Cultura

- Periodistas: Mario Benitez (Mario en tu radio), Leonardo Montoya (Q Radio).
- Blogueros: Aldemar Valencia, Roberto Montoya, Wasolo.
- Líderes de Opinión informales: Gonzalo Díaz.
- Íconos de la cultura popular: Choquib Town, Zully Murillo, Fundación Rancho Aparte.

Lo anterior es una propuesta de actores para iniciar. Es necesario hacer un barrido a profundidad de los actores potenciales y filtrarlos, para que finalmente los que queden, sean los realmente comprometidos con la causa.

La propuesta inicial de red de emprendimiento. es entonces, la creación de una incubadora de empresas y la articulación de los demás actores para necesidades puntuales de los emprendedores, para lo cual se deben tener las siguientes consideraciones adicionales:

- Teniendo definidos los actores iniciales del Ecosistema y la incubadora, entran todos los actores a realizar su aporte, prestando sus servicios, según la necesidad de las empresas que se estén incubando.

La definición de roles, debe darse como producto de un ejercicio concienzudo y colectivo, entre los que serán los actores del ecosistema, que estén realmente comprometidos y que tengan intereses claros en los resultados que se puedan conseguir con el proyecto. Sería arbitrario asignar roles, sin conocer claramente los intereses y capacidades de las entidades participantes. Tal vez hasta este punto, pueda definirse el rol que se espera de la Cámara de Comercio, en cuanto al liderazgo del ecosistema y su aporte en términos de formalización, acceso a mercados y *networking*, por la misma esencia de la institución.

- Los emprendimientos a incubar, para iniciar la dinámica de emprendimiento, saldrán de las apuestas productivas que se seleccionen y las iniciativas con alto potencial identificadas por la Cámara de Comercio y el SENA, que han venido trabajando el tema en la región. Así como las que haya identificado el DPS, el festival Detonante y cualquier actor del ecosistema.

También puede crearse un concurso regional para incentivar las nuevas ideas y el emprendimiento, invitando a la población a solucionar un problema que afecte a determinado número de habitantes del departamento, así como vimos en el ecosistema de Bolivia. Este concurso puede ser financiado por recursos de la Gobernación y la Alcaldía.

- Para garantizar la sostenibilidad económica del modelo, inicialmente se necesitaría contar con recursos de la Gobernación y Alcaldía, que apuesten al emprendimiento para conseguir resultados positivos en términos de desarrollo económico, a través de políticas públicas en pro del emprendimiento. Después, la sostenibilidad del proyecto debe hacerse mediante algún mecanismo de cobro a los emprendedores que se apoyen, como un porcentaje sobre el crecimiento en ventas, o una tarifa por el servicio de acompañamiento u otro mecanismo que permita generar ingresos suficientes para el sostenimiento de la incubadora.

- Es necesario que las instituciones que participen en la creación de la incubadora, hagan aportes económicos que garanticen la capacidad de operación de ésta, por lo menos por 5 años, teniendo en cuenta que el tema del fortalecimiento del emprendimiento no da resultados inmediatos, se trata de un proceso. Eso no significa que no se puedan tener victorias tempranas, pero es muy importante tener una continuidad mínima para que funcione.
- Es necesario concentrar los esfuerzos en el primer año, para lograr victorias tempranas y tener insumos para divulgar casos de éxito, elementos esenciales para motivar a otros y que se comience a generar la tan necesaria cultura emprendedora en la región.

Otras recomendaciones para el fortalecimiento del Ecosistema

- Es necesario trabajar en el desarrollo de otros actores financieros, como inversionistas de capital privado y actores de ese mismo sector, que deseen contribuir con capital semilla, como parte de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, como por ejemplo las multinacionales mineras.

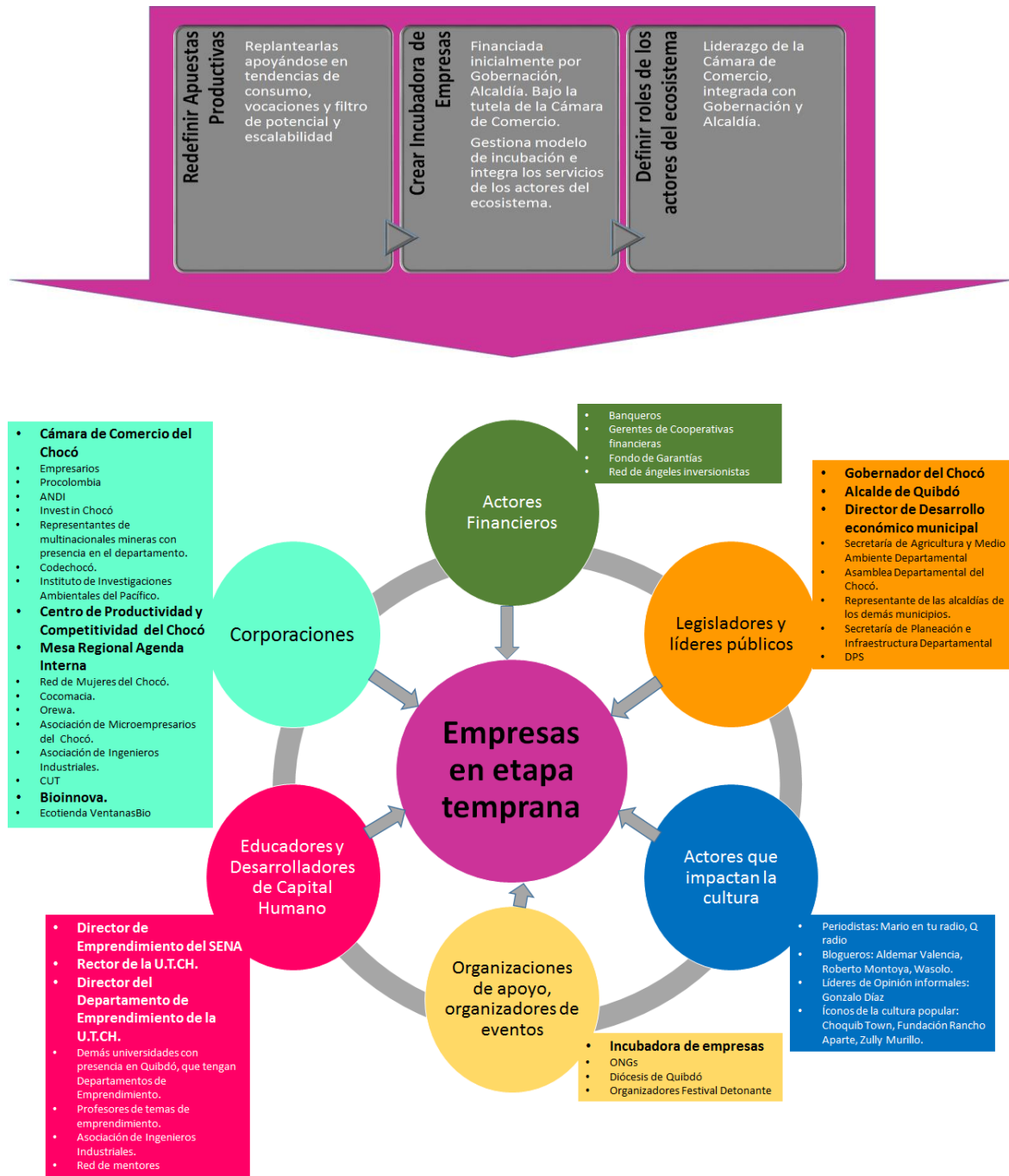
Buscar en la región personas que estén interesadas en invertir excedentes de capital, y en principio, si es necesario, recurrir a compañías de capital de riesgo de otras ciudades. Las carencias que se tengan en cualquier parte del ecosistema, es necesario suplirlas, si no localmente, apoyándose en otros ecosistemas del país. Crear una red de ángeles inversionistas.

- Fomentar la cultura emprendedora, trabajar la concepción del fracaso como parte del aprendizaje, a partir de programas de formación y talleres, desde la educación básica secundaria, hasta la universidad, así como el público en general. Así mismo, lograr que los

periodistas, blogueros y líderes de opinión informales se conviertan en aliados y en contadores de historias de éxito que se extiendan por todo el departamento.

- Con la plataforma que se propone, buscar el surgimiento de una comunidad de emprendedores, que busque crecer el conocimiento y las habilidades de potenciales emprendedores por medio del *networking* y el trabajo colaborativo.
- Crear una red de mentores, empezando por empresarios exitosos de la región, o de otras regiones que quieran vincularse al ecosistema, aportando su tiempo. Se puede pensar en personas con mucha experiencia que quieran hacer voluntariado.
- Crear un programa en el que, en lugar de tesis de grado o de prácticas empresariales, los estudiantes realicen un trabajo dirigido a resolver un problema puntual del sector privado.
- Crear una institución cuyo objetivo principal sea la transferencia de conocimiento de la academia a la industria.
- Crear cooperativas por parte del sector privado, con el fin de compartir buenas prácticas y mejorar procesos, trabajando juntos.
- Es muy importante para el éxito del proceso hacer uso de la cooperación, tanto internacional como nacional. El tema no es sólo de interés local, siempre que el departamento es parte de una comunidad más grande, que es el país, y hay que aprovechar las redes que ya existen para apalancarse en ellas y darle más velocidad al proceso.
- Por último, extender una invitación a los interesados, que, en principio, podrían ser los mencionados como posibles actores, a que contribuyamos desde nuestra posición, para que esta propuesta trascienda y se materialice, desde el trabajo colectivo, por el objetivo común a todos: el desarrollo económico que tanto necesita el departamento.

Figura 5. Representación gráfica Propuesta de Red de Emprendimiento Departamento del Chocó.



Fuente: Elaboración propia.

5 Conclusiones

Después de revisar el ecosistema de emprendimiento de Silicon Valley, como el referente, pero también los de Israel, Ruanda, Bolivia, Ecuador y Bangladesh, en los que las condiciones particulares planteaban una realidad distinta, algunas más desfavorables que otras; y de consultar a algunas personas con experiencia en ecosistemas de emprendimiento, desde diferentes sectores, como conclusión a este ejercicio de investigación, se intenta dar respuesta de manera detallada a la pregunta planteada al inicio de este ejercicio.

Se puede afirmar, que los ecosistemas de emprendimiento, como el emprendimiento propiamente dicho, se establecen o por oportunidad, o por necesidad, pero siempre dependiendo de las condiciones específicas de cada entorno.

La integración entre Universidad, Estado y Sector Privado, se constituye como un factor de éxito en la creación de un ecosistema de emprendimiento que funcione. Sin embargo, en regiones que carecen de instituciones que fomenten el emprendimiento por parte del gobierno o el sector privado, la sociedad civil también puede ser ese actor que dé el primer paso y, de alguna manera, motive a los demás actores. En realidad, cualquier actor podría iniciar la dinámica del emprendimiento en una región, y en la medida en que vaya teniendo éxitos y divulgue esas historias, muy seguramente esto motivará a otros actores a ser parte de, y de esa manera contribuir con el ecosistema.

Además de contar con un conjunto de instituciones que apoyen el emprendimiento, es fundamental tener una actitud y un pensamiento emprendedor, en los diferentes actores del ecosistema, no sólo en los emprendedores; tanto en los actores financieros, que deben entender lo que significa invertir

en emprendimientos y abrirse más a la posibilidad de hacerlo, como en los responsables de las políticas públicas y los formadores del capital humano.

Lo anterior no significa que no se deba propender por aquellos emprendimientos que generen mayor impacto en cuanto a creación de empleos formales, recaudo de impuestos y generación de riqueza, eso es lo ideal, sin embargo, todas las clases de emprendimiento pueden sumar en el desarrollo económico.

Invertir en empoderar a las personas para que sean artífices de su propio desarrollo, líderes de sus vidas, entregándoles las herramientas necesarias, que en este caso sería ofreciéndoles un ecosistema que apoye el emprendimiento, podría tener efectos más visibles y duraderos en el Desarrollo económico, que si se opta por solucionarles las necesidades más básicas y urgentes. Redirigiendo los recursos de la cooperación internacional hacia el fomento del emprendimiento, como parte de la estrategia de desarrollo económico de una región, tal vez pueda tener un mayor impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En cuanto a políticas públicas, es necesario diferenciar las políticas públicas enfocadas a competitividad de las políticas públicas que solucionen de manera estructural la trampa de pobreza y la trampa de desempleo.

Para fomentar el emprendimiento, hay que pensar en políticas que aumenten la facilidad para hacer negocios; puede pensarse en políticas que reduzcan impuestos a los emprendedores y a los actores financieros que inviertan en emprendimientos que demuestren que contribuyen al desarrollo económico, con pago de impuestos o generación de empleos formales; políticas que fomenten la educación en emprendimiento, a las personas desde temprana edad, articuladas con políticas de desarrollo económico, es decir, que de la educación en emprendimiento se pase a la etapa productiva, para que esas ideas que se generan en el proceso de aprendizaje se puedan materializar.

Con políticas públicas se puede también garantizar el apoyo a los emprendedores en todas las etapas del proceso, pues se observa en Colombia actualmente, una brecha, en la que la empresa ya está en marcha, pero no cumple con los requerimientos de antigüedad y demás que exige la banca, por ejemplo, y es ahí donde muchos emprendimientos caen en el valle de la muerte. Eso es lo que hay que evitar.

En cuanto al apoyo financiero, es necesario que los emprendedores se enteren de las opciones que hay, que no solamente es la banca. Y en general, los actores financieros deben tener también una mentalidad de emprendimiento, entendiendo lo que significa invertir en empresas que están en etapa temprana, adaptando sus servicios y productos a las necesidades y características específicas de éstas, así como los requerimientos que hacen. Hay que desarrollar una cultura de capital de riesgo entre los actores financieros.

Además, es necesario tener en cuenta otros actores que pueden hacer parte de la financiación, aparte de los tradicionales, como personas en edad de jubilación, que tienen un excedente que quiere invertir y pueden además contribuir con experiencia.

Una cultura que favorezca el emprendimiento necesita valorar el fracaso, no tener miedo a fracasar, sino, verlo como parte importante del proceso de aprendizaje. Además, es importante que se valore la legalidad, el generar riqueza por medios lícitos, con trabajo y dedicación, sin pensar en el facilismo.

Es muy beneficioso para el emprendimiento, que se vuelva cultural el hecho de tener espacios donde se pueda hablar de negocios, donde las personas cuenten sus ideas y constituyan equipos multidisciplinarios fácilmente para sacarlas adelante.

Parece haber una relación entre la cultura de emprendimiento y el IDH, toda vez que una cultura de emprendimiento permite la creación de empresas y, por ende, la generación de riqueza, de empleos, para dinamizar la economía y contribuir con el desarrollo.

Todos los servicios de apoyo son importantes en el ecosistema de emprendimiento. El tipo de apoyo requerido, dependerá de la etapa en la que se encuentre la empresa. La idea es que las instituciones que participan en el ecosistema estén articuladas, de manera que estén en capacidad de satisfacer las necesidades del emprendedor a lo largo de su proceso.

El capital humano necesario para salir adelante con el emprendimiento, necesita desarrollar, tanto competencias duras, como blandas. Se resaltan las habilidades como autoconfianza, tolerancia al fracaso, recursividad, relacionamiento, comunicación, trabajo en equipo, disciplina, experimentación, observación, pensamiento disruptivo. Así mismo, un emprendedor debe ser capaz de identificar correctamente las oportunidades del mercado, porque no se trata sólo de tener buenas ideas, sino que esas ideas respondan a una necesidad real del mercado, para que funcione.

Un capital humano fortalecido es vital para el mejor desarrollo del emprendimiento y esto resulta en una contribución positiva a la economía. Un capital humano fortalecido le da velocidad a los procesos.

Se identifican las redes de contactos como esenciales en el emprendimiento. Es necesario estar abiertos a las relaciones con todas las personas y tener como hábito el hacer contactos y solicitar referidos, asistir a foros, congresos. Hoy en día es más fácil incrementar las redes de contactos por medio de redes sociales, la idea es saberlas administrar para que sean productivas. Además, el emprendedor también debe apoyarse de las instituciones que hacen parte del ecosistema.

Se identifican además tres formas en las que las redes pueden contribuir en el desarrollo de una región:

1. Aplana la sociedad, pues por medio de contactos comunes, los de la base de la pirámide pueden acceder a los que están arriba en algunos escenarios puntuales o por medio de algunas instituciones.
2. Cohesiona y consolida la base para tener mayor poder, por ejemplo, cuando varias empresas pequeñas se unen temporalmente para cumplir con determinados requisitos y licitan juntas. Esto se da en la medida en que las empresas se relacionan.
3. Una red bien constituida, atrae a más empresas que buscan apoyo y eso significa competitividad y desarrollo regional.

La creación de un ecosistema de emprendimiento podría contribuir en la disminución de las tasas de desempleo, toda vez que, con la creación de empresas nuevas se incrementa la demanda por mano de obra, entonces se mejoran las tasas de desempleo y se aumentan los ingresos de los que lograron conseguir empleo y pueden satisfacer mejor sus necesidades y las de su familia. Esto representa un dinamismo de la economía y se convierte en un círculo virtuoso que redundará en más oportunidades de educación y salud, mejorando el índice de desarrollo humano, pero más que pensar en el índice, es lo que representa.

Aunque es difícil cuantificar los efectos de estos ecosistemas de emprendimiento en el Desarrollo Económico de cada región, se puede afirmar que en algo contribuyen, pues si bien, en algunas ocasiones no tienen el impacto esperado en términos de creación de empleos formales, si contribuyen al desarrollo regional, en la medida en que, como mínimo, el emprendedor mejora sus condiciones y las de su familia.

Una señal de la importancia que tienen los ecosistemas de emprendimiento en el desarrollo económico, es que los países que cuentan con ecosistemas de emprendimiento más fuertes y que están mejor rankeados en el *Doing Business*, también muestran un mayor desarrollo económico, como es el caso de Estados Unidos, Israel, Singapur, entre otros, que se encuentran en nivel “muy alto” del IDH.

Además de tener efectos positivos en la tasa de desempleo y el ingreso de una región, los ecosistemas de emprendimiento también pueden tener efectos en la sociedad, partiendo de un trabajo colectivo con intereses comunes, que ayude a la reconciliación y la reintegración, como lo muestran los casos de Ruanda y Esmeraldas - Ecuador. Este es un tema de interés general por estos días, con la firma del acuerdo de paz, en la que debemos organizarnos para reintegrar socioeconómicamente a todas las personas que decidieron dejar las armas y van a salir a buscar en qué emplearse.

Si se entiende que no hay una fórmula para construir un ecosistema perfecto, se evita hacer esfuerzos innecesarios que, a falta de condiciones exógenas propicias, den resultados improductivos y finalmente no se pueda valorar correctamente el aporte que un ecosistema bien adaptado puede representar dentro del desarrollo económico de una Región. Es válido evaluar estrategias exitosas de otras regiones, pero para implementarlas, primero deben ser adaptadas a las condiciones especiales de cada región y para ello hay que tener en cuenta el entorno.

En consecuencia, es necesario orientar los esfuerzos de apoyo al emprendimiento a sectores estratégicos y con potencial, dependiendo de los objetivos que se persigan; pues si, por ejemplo, se dirige a industrias que sólo demandan mano de obra poco calificada, o muy poca mano de obra, tal vez el efecto sobre el empleo y el ingreso no sea el esperado. Los sectores a apoyar deben ser seleccionados según el resultado que se espera. Para esto, hay que definir las vocaciones y potencialidades regionales, como uno de los primeros pasos en la construcción del ecosistema de emprendimiento, para tener claro el foco de lo que se quiere apoyar y poder lograr los resultados que se buscan.

Es por esto, que, para el caso particular del Departamento del Chocó, se propone inicialmente, actualizar las apuestas productivas, y de ser necesario, redefinirlas. Al mismo tiempo se propone la creación de una incubadora de empresas regional, con la asesoría de una incubadora ya reconocida de Medellín o Manizales, que son dos ecosistemas de emprendimiento nacional bien estructurados; con el fin de que articule las contribuciones de los demás actores.

Se espera una integración con el sector público desde el comienzo, contribuyendo con políticas que fomenten el emprendimiento y con recursos para la creación de la incubadora. La sostenibilidad después de la creación de la incubadora, se tendría por medio de mecanismos de cobro a emprendedores acompañados.

Inicialmente se proponen unos actores que deben ser redefinidos según las condiciones actuales y las voluntades de los mismos, así como los roles que desempeñarán en el ecosistema.

Se propone, además, tener una plataforma que recoja toda la información de interés de los emprendedores y que resuma esa articulación que se busca de los actores que ya existen.

Se espera que todos los participantes de las instituciones que contribuyen con roles específicos en el ecosistema, estén totalmente comprometidos con el desarrollo regional, a través del emprendimiento y que se haga uso de las redes nacionales e internacionales en pro del fortalecimiento de la red local, y en los casos en los que pueda haber vacíos institucionales o de otra índole, teniendo en cuenta la etapa del proceso en el que se encuentra el ecosistema de emprendimiento.

6 Referencias

Acs, Z. (2006). "How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations Journal, Winter*, 97-107.

African Incubator Network. (12 de julio de 2007). www.infodev.org. Recuperado el 27 de junio de 2016, de <https://www.infodev.org/infodev-files/resource/idi/document/Technology%20and%20Business%20Incubation%20Facility%20of%20Rwanda,%20Rajeev%20Aggarwal.pdf>

Alcaldía de Medellín. (2015). 150 Historias de Emprendedores Medellín. Medellín: Grupo Creativo Caramelo Escaso.

Alianza para el Emprendimiento e Innovación. (2016). www.aei.ec. Recuperado el 27 de junio de 2016, de <http://aei.ec/emprendedor-2/servicios-para-el-emprendedor/ecosistemas-semprendedor/>

Banco Mundial. (01 de julio de 2016). data.worldbank.org. Recuperado el 19 de julio de 2016, de <http://data.worldbank.org/country/rwanda>

Banco Mundial. (01 de julio de 2016). [data.worldbank.org](http://data.worldbank.org/country/israel). Recuperado el 19 de julio de 2016, de <http://data.worldbank.org/country/israel>

Banco Mundial. (01 de julio de 2016). [data.worldbank.org](http://data.worldbank.org/country/Bangladesh). Recuperado el 19 de julio de 2016, de <http://data.worldbank.org/country/Bangladesh>

Banco Mundial. (01 de julio de 2016). [data.worldbank.org](http://data.worldbank.org/country/ecuador). Recuperado el 25 de julio de 2016, de <http://data.worldbank.org/country/ecuador>

Banco Mundial. (01 de julio de 2016). [data.worldbank.org](http://data.worldbank.org/country/bolivia). Recuperado el 25 de julio de 2016, de <http://data.worldbank.org/country/bolivia>

Bangladesh Brand Forum. (2016). bbf.digital. Recuperado el 26 de julio de 2016, de <http://bbf.digital>

Baumol, W., R.E., & Schramm, C. (2007). *Good Capitalism Bad*

Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity. New Haven & London: Yale University Press. Better Stories Foundation. (2016). www.betterstoriesfoundation.org. Obtenido de <http://www.betterstoriesfoundation.org/about.html>

Bolivia Emprende. (2016). boliviaemprende.melian.me. Recuperado el 28 de julio de 2016, de <http://boliviaemprende.melian.me/newsfeed>

Boudreaux, k. (2007). The business of reconciliation: entrepreneurship and commercial activity in post-conflict Rwanda. *Economic Affairs*, 6-13.

BRAC. (2015). *Bangladesh Anual Report 2014*. Dhaka. Recuperado el 9 de agosto de 2016, de <http://www.brac.net/sites/default/files/ar2014/BRAC-annual-report-14.pdf>

Catapulta. (2011). *Cimientos de Emprendimiento en Ecuador*. Quito. Recuperado el 25 de

julio de 2016, de
<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/cimientos%20de%20emprendimiento%20en%20el%20ecuador.pdf>

Central Intelligence Agency. (2016). *www.cia.gov*. Recuperado el 26 de julio de 2016, de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ec.html>

Central Intelligence Agency. (19 de agosto de 2016). *www.cia.gov*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bl.html>

Compass.co. (agosto de 2015). *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*. Recuperado el 5 de septiembre de 2016, de http://www.businesslocationcenter.de/imperia/md/blc/service/download/content/the_global_startup_ecosystem_report_2015.pdf

Connecting Startup Bangladesh. (2016). *www.connectingstartupsbd.net*. Recuperado el 1 de septiembre de 2016, de <http://www.connectingstartupsbd.net/about-us>

Corporación Andina de Fomento. (septiembre de 2005). *www.caf.com*. Recuperado el 21 de julio de 2016, de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/452/179.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

DANE. (agosto de 2016). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 5 de julio de 2016, de <http://www.dane.gov.co/>

De Arrieta Palacio, E. (22 de abril de 2015). *www.expansion.com*. Recuperado el 28 de

julio de 2016, de [http://www.expansion.com/emprendedores-
empleo/emprendedores/2015/04/22/5537da94ca4741ce418b456c.html](http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/emprendedores/2015/04/22/5537da94ca4741ce418b456c.html)

Diccionario de la Lengua Española. (25 de septiembre de 2016). *dle.rae.es*. Recuperado el 16 de julio de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=E7db2Hk|E7fKGDe>

Ecosistema Emprendedor Boliviano. (2015). *ecoembo.herokuapp.com*. Recuperado el 3 de septiembre de 2016, de <http://ecoembo.herokuapp.com/>

EMK Center. (2016). *www.emk.com*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://www.emk.com.bd/>

Emprende Bolivia. (2015). */www.emprendebolivia.org/*. Recuperado el 29 de agosto de 2016, de <http://www.emprendebolivia.org/impacta/>

Fenox Venture Capital. (2016). <http://www.fenoxvc.com/>. Recuperado el 5 de septiembre de 2016, de <http://www.fenoxvc.com/about-us/>

Founder Institute. (2016). *fi.co*. Recuperado el 29 de julio de 2016, de <http://fi.co/about>

Future Startup. (2016). *futurestartup.com*. Recuperado el 25 de julio de 2016, de <http://futurestartup.com/about-us/#.V7iHD5jhC00>

GEM Bolivia 2014. (agosto de 2015). *Global Entrepreneurship Monitor - Reporte Nacional Bolivia 2014*. Recuperado el 25 de agosto de 2016, de www.gemconsortium.org/report

GEM Ecuador 2015. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor - Ecuador 2015*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de

<http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/GemEcuador2015.pdf>

Grameen Bank. (15 de julio de 2014). *www.grameen.com*. Recuperado el 15 de junio de 2016, de http://www.grameen.com/index.php?option=com_content&task=view&id=769&Itemid=738

Índice de Desarrollo Humano. (2015). <http://hdr.undp.org/>. Recuperado el 15 de julio de 2016, de <http://hdr.undp.org/es/indicators/137506>

INNpulsa. (2013). *www.innpulsacolombia.com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <https://www.innpulsacolombia.com/es/entrada/choco-innpulsa-su-ecosistema-de-innovacion-y-emprendimiento>

INNpulsa Colombia. (12 de septiembre de 2016). *www.innpulsacolombia.com*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados Censo 2010 de Población y Vivienda en Ecuador - Fascículo Provincial Esmeraldas*.

Iruobe, E. (27 de septiembre de 2014). *venturesafrica.com*. Recuperado el 19 de julio de 2016, de <http://venturesafrica.com/the-startup-scene-in-rwanda/>

Isenberg, D. (2010). Cómo lanzar una revolución emprendedora. *Harvard Business Review*, 88, 33-40.

Isenberg, D. (24 de mayo de 2015). Daniel Isenberg: "El emprendimiento es buscar crecer". (R. Líderes, Entrevistador) Recuperado el 20 de julio de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/daniel-isenberg-emprendimiento-crecimiento-ecuador.html>

Kauffman Foundation. (2010). *The importance of Startups in job creation and job destruction*. Kansas City. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2010/07/firm_formation_importance_of_startups.pdf

Llorens, G. (2016). *www.entrepreneur.com*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/268271>

Ministerio de Finanzas y Planeación Económica. (julio de 2000). *www.rdb.rw*. Recuperado el 25 de julio de 2016, de http://www.rdb.rw/uploads/tx_sbdownloader/Vision_2020_Booklet.pdf

Root, T. (2016). Rwanda's Start-up Generation. *Virginia Quarterly Review*, 152-171.

Sanchez Piñeiro, O. M., & Saavedra, R. (2016). Hacer Negocios en Ecuador. *Migraciones Forzadas*, 33-36.

Schinwald, J. (julio de 2010). *blogs.eafit.edu.co*. Recuperado el 19 de julio de 2016, de <http://blogs.eafit.edu.co/gec/files/2010/07/El-caso-de-Ford-Motors-Company.pdf>

Schumpeter, J. A. (septiembre de 2015). *books.google.com.co*. Recuperado el 22 de julio de 2016, de http://books.google.com.co/books/about/Capitalismo_socialismo_y_democracia.html?hl=

&id=sfscjgEACAAJ

Smith, A. ((1997/1776)). *La Riqueza de las Naciones*. (G. Franco, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.

Smith, A. (1776/1958). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

Sorin, S. (1992). Repeated Games with Complete Information. En *Handbook of Game Theory with Economic Applications* (págs. 76-79). The Hebrew University of Jerusalem. Sotunde, O. (5 de octubre de 2014). Recuperado el 19 de julio de 2016, de <https://venturesafrica.com/10-new-startup-incubators-to-watch-in-africa/>

Startup Weekend. (2016). *www.up.co*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://www.up.co/communities/bolivia/cochabamba/startup-weekend/6333>

Startup World Cup. (2016). *www.startupworldcup*. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://www.startupworldcup.io/>

The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI). (2016). *Global Entrepreneurship Index Rankings*. <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>.

The Yozma Group. (2000). *www.yozma.com*. Recuperado el 5 de septiembre de 2016, de <http://www.yozma.com/overview/>

Tobias, J., Mair, J., & Barbosa-Leiker, C. (2013). Toward a theory of transformative entrepreneuring: Poverty reduction and conflict resolution in Rwanda's entrepreneurial

coffee sector. *Journal of Business Venturing*, 728-742.

Vasquez, W. (8 de noviembre de 2015). www.la-razon.com. Recuperado el 1 de septiembre de 2016, de http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/emprendimiento-boliviano-destaca-muestra-fragilidad-financiero_0_2376362477.html

Wonglimpiyarat, J. (junio-julio de 2016). Government policies towards Israel's high-tech powerhouse. *Technovation*, 52-53:18-27.

World Bank 2014. *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*. Washington D.C: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-0351-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

Young Entrepreneur's Alliance. (2016). www.g20yea.com. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.g20yea.com/>